



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина»
(ФГБОУ ВО «СГУ им. Питирима Сорокина»)
Студенческое научное объединение

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ЭКОСИСТЕМЫ: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

Монография

Санкт-Петербург
 *Астерион*
2022

УДК 332.____
ББК 65.____
П 71

Издается по решению редакционно-издательского совета СГУ им. Питирима Сорокина от 12.12.2022 (протокол №10)

Рецензенты:

Шеломенцев Андрей Геннадьевич — д.э.н., профессор, зав. отделом исследования региональных социально-экономических систем Института экономики Уральского отделения (Россия, Екатеринбург);

Павлов Константин Викторович — д.э.н., профессор кафедры экономики Полоцкого государственного университета (Республика Беларусь, Новополоцк)

П 71

Предпринимательские экосистемы: проблемы и возможности : монография / А.П. Шихвердиев, А.А. Вишняков, А.Ю. Чемашкин, Н.И. Обрезков, С.В.Мощев, Е.А. Меледина, Ю.Э. Мартынова. — СПб : Астерион, 2022. — 176 с.

ISBN 978-5-00188-277-0

В монографии рассматриваются основные составляющие предпринимательских экосистем в целях стимулирования развития малого и среднего предпринимательства для обеспечения эффективного освоения Российской Арктики. В основу монографии положено научное исследование факторов развития малого и среднего предпринимательства в условиях Арктики, результаты которого могут быть использованы для решения проблем более эффективного освоения арктических территорий РФ с использованием потенциала малого и среднего предпринимательства, реализации эффективной государственной политики в области развития предпринимательских экосистем. В монографии представлены результаты научного исследования, проведенное в 2019-2022 гг. Научно-исследовательским центром корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета имени Питирима Сорокина с участием Студенческого научного объединения (СНО).

Мероприятие проведено в рамках реализации в форме субсидий из федерального бюджета образовательным организациям высшего образования на реализацию мероприятий, направленных на поддержку студенческих научных сообществ (Соглашение о предоставлении из федерального бюджета грантов в форме субсидий в соответствии с пунктом 4 статьи 78.1 Бюджетного кодекса Российской Федерации от 1 июня 2022 г. №075-15-2022-1070 – Молодежный проект «Наука молодых - устойчивое развитие Республики Коми»).

ISBN 978-5-00188-277-0

© Коллектив авторов, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Авторский коллектив	5
Введение	7
Глава 1. Теоретические аспекты предпринимательских экосистем	11
Глава 2. Основные составляющие предпринимательских экосистем	21
2.1. Надлежащий уровень корпоративного управления как фактор становления и развития предпринимательских экосистем	22
2.2. Формирование системы управления рисками и внутреннего контроля в предпринимательских экосистемах	45
2.3. Социальная ответственность в предпринимательских экосистемах	69
2.4. Роль проектного управления в развитии предпринимательских экосистем	83
2.5. Перспективы использования инструментов государственно-частного партнерства для развития предпринимательских экосистем	99

2.6. Роль системы государственного управления в формировании институциональной инфраструктуры для развития предпринимательских экосистем	118
Глава 3. Результаты анализа предпринимательских экосистем в условиях Севера и Арктики (по итогам научного исследования 2019-2022 гг.)	131
3.1. Исследование условий и состояния предпринимательских экосистем в условиях Севера и Арктики	132
3.2. Проблемы становления и развития предпринимательских экосистем и пути их решения	155
Заключение	161
Список источников и литературы	163

Авторский коллектив

Шихвердиев Ариф Пирвели Оглы (руководитель авторского коллектива): – д.э.н., профессор, академик РАЕН, заведующий кафедрой экономической теории и корпоративного управления Сыктывкарский государственный университета имени Питирима Сорокина, член Национального реестра профессиональных корпоративных директоров;

Вишняков Андрей Анатольевич – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и корпоративного управления, Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина;

Чемашкин Андрей Юрьевич – эксперт Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и внеурочного инвестирования Сыктывкарского государственного университета имени Питирима Сорокина;

Обрезков Никита Иванович – аспирант кафедры экономической теории и корпоративного управления, Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина.

Мощев Сергей Вадимович, обучающийся 1132-МУв группы Института экономики и управления, направление подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Управление проектами»; Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина;

Меледина Екатерина Александровна, обучающаяся 1132-МУв группы Института экономики и управления, направление подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Управление проектами»; Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина;

Мартынова Юлия Эдуардовна, обучающаяся 1151-Мнз группы Института экономики и управления, направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Менеджмент организации»; Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина.

Введение

В настоящее время актуальным является недостаточная разработанность эффективных механизмов развития предпринимательских экосистем в качестве институциональной основы и фактора обеспечения освоения Арктики и прорывного социально-экономического развития страны в целом.

В основу монографии положено научное исследование факторов развития малого и среднего предпринимательства в условиях Арктики.

Рассматриваемые в монографии составляющие предпринимательских экосистем в составе: корпоративное управление, система управления рисками, социальная ответственность, проектное управление, государственно-частное партнерство, эффективное государственное управление имеют важное значение для развития предпринимательства в условиях Арктики, построения инновационной социально ориентированной экономики, решения ряда социальных и экологических проблем, вопросов национальной и экономической безопасности страны.

Проблематика развития предпринимательских экосистем в условиях Арктики является новым направлением в предметной области и практически востребована в современных социально-экономических условиях.

В настоящее время существует недостаточная разработанность в аспекте современной трансформации, механизмов развития предпринимательских экосистем, эффективного стимулирования малого и среднего предпринимательства для обеспечения устойчивого развития и освоения арктических территорий России, использования его потенциала и влияния на социально-экономическое развитие страны. [1]

На сегодняшний день требуется увеличение предпринимательской активности и укрепление экономической безопасности страны. В этой связи объективно необходимым является формирование и эффективное функционирование пространственных предпринимательских экосистем, которое является достаточно новым направлением в менеджменте.

Стратегия развития на инновационной платформе по социально-ориентированному сценарию, ставит в качестве одной из задач поддержку и эффективное стимулирование малого и среднего предпринимательства, которое является основой обеспечения экономической безопасности.

Положенное в основу монографии научное исследование позволяет получить научные и практические результаты, обеспечивающие возможность эффективного ответа российского общества на большие вызовы с учетом взаимодействия человека и природы, человека и технологий, социальных институтов на современном этапе глобального развития, в том числе применяя методы гуманитарных, социальных, естественных, точных и технических наук.

В основе исследования используется методология анализа потенциала и факторов развития малого и среднего предпринимательства, построения предпринимательских экосистем в условиях Арктики.

В качестве главных использованы методы экономического и статистического анализов. В процессе исследования в рамках

системного подхода также использованы такие методы: процессный, ситуационный, структурный, функциональный, оценочный, сравнительный; реализованы методы концептуального моделирования и прогнозирования.

В целом, для эффективного освоения Арктики и построения предпринимательских экосистем необходимо:

1. Проектирование и формирование комплексной базы данных для всесторонней оценки факторов развития предпринимательских экосистем в условиях Арктики. Анализ сложившейся ситуации в экономике арктических территорий Европейской части России.

2. Обоснование теоретических аспектов взаимосвязи состояния уровня социально-экономического развития арктических территорий РФ с развитием предпринимательских экосистем, эффективностью государственной поддержки и стимулирования, системы государственного и корпоративного управления в целом.

Разработка теоретических и институциональных основ механизмов стимулирования предпринимательских экосистем в условиях Арктики.

3. Обоснование необходимости совершенствования нормативного правового обеспечения предпринимательских экосистем с учетом специфики Арктики в федеральном законодательстве. Подготовка перечня направлений экономической деятельности, по которым необходимо оказывать особую поддержку субъектам малого и среднего арктического предпринимательства, в том числе адресно, за счет бюджетов различных уровней.

4. Разработка предложений по активизации взаимодействия власти и бизнеса в рамках механизма государственно-частного партнерства в целях повышения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности малого и среднего предпри-

нимательства, в стимулировании и развитии предпринимательских экосистем в целях освоения Арктики.

5. Разработка механизмов, стимулирующих взаимодействие крупного бизнеса с малыми и средними предприятиями.

6. Развитие рынка ценных бумаг как эффективного механизма привлечения инвестиций.

7. Разработка предложений по повышению уровня корпоративного управления и корпоративной культуры как основных составляющих предпринимательской экосистемы в целях повышения эффективности малого и среднего предпринимательства в условиях Арктики.

8. Повышение социальной и экологической ответственности малого и среднего бизнеса в условиях Арктики.

9. Разработка мер по обеспечению инновационного развития предпринимательских экосистем в условиях Арктики, разработка механизмов построения венчурной индустрии и развития «Арктического» венчура, адаптированного для условий Арктики в качестве высокотехнологичного инструмента развития инновационных малых и средних предприятий.

10. Подготовка комплексного плана по развитию инфраструктурной поддержки малого и среднего предпринимательства в условиях Арктики как основы предпринимательской экосистемы.

11. Разработка предложений по повышению эффективности системы государственного и муниципального управления становлением и развитием предпринимательских экосистем в условиях Арктики.

Глава 1



Глава 1. Теоретические основы предпринимательских экосистем

На сегодняшний день в аспекте современной трансформации заметна недостаточная проработка механизмов эффективного освоения российской Арктики, использования ее потенциала, развития предпринимательских экосистем для обеспечения их влияния на социально-экономическое развитие страны в целом, стимулирования малого и среднего предпринимательства [3].

В этой связи, учитывая особенности Арктического региона, необходим дифференцированный подход к поддержке малого и среднего предпринимательства, которые являются потенциальным фактором его развития, будущим двигателем экономического роста и основой социальной стабильности.

Это требует, как рациональных протекционистских мер поддержки со стороны государства, так и интеграции субъектов малого и среднего предпринимательства в Арктике в сферу деятельности крупных предприятий. Это возможно путем предоставления им возможности работать на основе партнерства с крупными предприятиями, в том числе зависимыми от поставок из других регионов и из-за рубежа.

Стратегический вектор развития Арктики – инновационная платформа с социально ориентированным сценарием раз-

вития, одной из задач которой является поддержка и стимулирование малого и среднего предпринимательства и развитие предпринимательских экосистем в Арктике. Малый бизнес должен быть признан драйвером (детерминантой) экономического роста и основой социальной стабильности в Арктике и стране в целом.

На данный момент времени существует необходимость повышения предпринимательской активности и укрепления экономической безопасности. Для этого объективно необходимо создание предпринимательской экосистемы, отвечающей современным требованиям развития Арктики.

На наш взгляд, предпринимательская экосистема – это совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых компонентов, без которых невозможно создание и развитие предпринимательства. Эти компоненты создают институциональную среду предпринимательства и влияют на возможность создания бизнеса.

Каждый из этих составляющих экосистемы предпринимательства имеет самостоятельную структуру и определенные границы в зависимости от степени их развития. Например, одним из центральных составляющих экосистемы предпринимательства в условиях Арктики является механизм государственного регулирования (господдержки) предпринимательства. Но, несмотря на важную роль господдержки, она может быть развита как сильно, так и слабо. И так можно говорить обо всех компонентах экосистемы предпринимательства.

Так как мы говорим о системе компонентов, то важно понимать – если один из компонентов экосистемы находится не на высоком уровне, то и вся система дает сбой.

Другая сторона вопроса заключается в том, что все составляющие экосистемы предпринимательства также имеют свою

самостоятельную структуру и могут рассматриваться в качестве отдельной системы с взаимосвязанными и взаимозависимыми элементами. Таким образом, одна плохо работающая структурная составляющая какого-либо компонента окажет негативное влияние на работу экосистемы в целом.

Ранее мы говорили о важной роли государственного регулирования в экосистеме предпринимательства. Государство четко определяет свои цели задачи по развитию предпринимательства и для этого создает соответствующие государственные институты. К примеру, по консультации и поддержке бизнеса в регионах. Но эти созданные институты могут работать не в полную силу. И, к сожалению, ответственные лица от госорганов могут также слабо это регулировать. В итоге, если такой важный компонент экосистемы предпринимательства не способствует его развитию, то и со стороны предпринимательства нет уверенности в действиях государства.

Другой пример: в системе корпоративного управления плохо работает структурная составляющая управления рисками и внутреннего контроля. Это приводит к появлению рисков для инвесторов и ухудшению инвестиционного климата.

В современных условиях комплексная оценка социально-экономической ситуации в российской Арктике не проводилась из-за фрагментарности и не структурированности основных информационных потоков. Это обуславливает необходимость использования научного инструментария, анализа баз данных и выявления закономерностей в области моделирования и построения предпринимательских экосистем с применением современных ИТ-систем, что позволит оперативно корректировать компоненты модели предпринимательской экосистемы под воздействием постоянно меняющихся

внешних факторов и формировать сценарии эффективного развития Арктики [3].

Важным является создание высокоэффективной предпринимательской экосистемы для того, чтобы в Арктике малый и средний бизнес «не замерз» в суровых и экстремальных условиях.

Рассматриваемая проблематика развития предпринимательских экосистем в условиях Арктики является новым направлением в предметной области и практически востребована в современных социально-экономических условиях.

Среди отечественных ученых, проводивших исследования предпринимательских экосистем, можно выделить Иншакова О. В. [4], Гамильтона У. Х. [5], Дубина И. Н. [6], Мажитова С. К. [7], Денисов И. В. [8], Тихонова А. Д. [9]. Данные экономисты изучают предпринимательские экосистемы в рамках их институционального обеспечения и развития.

Вопросам регионального аспекта в развитии экосистем посвящены работы Маслюка Н.А. и Медведева Н.В. [10], Бабикина А.В. и Федосова Т.В. [11].

Оценке эффективности предпринимательских экосистем в отечественной практике посвящены исследования Попова Е.В. и Симоновой В.Л. [12], Пономаревой О.Н. [13].

Многие ученые рассматривают предпринимательскую экосистему в качестве отдельных объектов, а не в целом. Подход многих исследователей является как бы односторонним, общим и не основанным на современных теориях.

Следует отметить, что понятие предпринимательской экосистемы – это более широкое понятие, которое фокусируется на предпринимательстве и требует системного подхода и значительных усилий для активизации системы саморазвития.

В этом направлении достигнуты определенные результаты. Некоторые авторы выделяют такие составляющие экосистемы как:

- человеческий капитал;
- инвестиции и инвестиционный капитал;
- потенциал развития новых рынков;
- институты развития предпринимательства;
- государственной политики по стимулирование предпринимательства;
- нормативно-правовой базы, способствующей развитию предпринимательства;
- образовательные структуры, способствующие созданию поколения предпринимателей;
- национальная культура способствующее развитию предпринимательства.

Недостаточно изученными в данном контексте являются следующие вопросы, касающиеся экосистемы предпринимательства [16]:

- Надлежащего уровня развития системы корпоративного управления;
- Система внутреннего контроля и управление рисками
- Необходимого уровня корпоративной культуры;
- Социальной и экологической ответственности;
- Цели устойчивого развития (ЦУР);
- Развития фондовых рынков;
- Эффективных национальных и муниципальных систем управления;
- Государственно-частного партнерства;
- Информационных инфраструктур;
- Бизнес-инфраструктур;
- Инвестиционной среды;
- Методологии управления проектами.

Все эти составляющие являются очень важными и взаимосвязанными с точки зрения развития предпринимательства.

Так. Например, корпоративная культура трансформирует структуру мотивации и формирует стандарты поведения, реализуется в стиле управления, в структуре организации, в организационно-управленческих процедурах и, в свою очередь, влияет на эффективность поведения сотрудников и деятельности организации в целом, на преобладающие отношения сотрудников к организации, к результатам деятельности и коллегам, а также на управления. [14]

Также, на наш взгляд, важнейшей составляющей и конструирующей предпринимательской экосистемы является сама Природа Арктики, делающая отбор, определяющая больше рисков и больше возможностей.

Важным является выявление факторов, препятствующих развитию предпринимательских экосистем в условиях Арктики. Необходимо прямое государственное стимулирование и регулирование построения предпринимательских экосистем. Другими словами, именно государственное управление является основным составляющим экосистемы предпринимательства в условиях Арктики.

На сегодняшний день по Арктике принят ряд нормативных актов. Ключевыми документами в рамках нашего исследования являются:

- указы Президента Российской Федерации «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года» [15] и «Основы государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года» [16];

– Государственная программа «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации» [17],

– ФЗ «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации» [18].

Опираясь на приоритеты прорыва России, развитие Северного и Арктического регионов, переход от ресурсодефицитного к инновационному сценарию развития общества, специфику Северного и Арктического регионов, будущего локомотива экономического роста, необходимость поддержки малого и среднего предпринимательства как потенциального фактора, основы социальной стабильности, необходим дифференцированный подход, направленный на достижение этой цели [3].

В целях развития Арктики требуется обеспечить конкурентоспособность бизнеса, для чего необходимы протекционистские меры поддержки со стороны государства и обеспечение возможностей для малых предпринимательских структур в Арктике работать по заказу на основе партнерства с крупными компаниями.

Пока не будут решены или хотя бы обозначены в модели будущего развития вышеперечисленные глобальные проблемы, невозможно будет квалифицировать текущие проблемы, такие как развитие малого и среднего бизнеса, в том числе в Арктике, которая является одним из приоритетных направлений, определенных Президентом России в качестве локомотива экономического роста и развития.

Даже если бизнес не приносит ощутимой прибыли, он остается очень важным для общества. Например, для северного региона характерен отток населения и уровень безработицы выше, чем в среднем по России. Помимо прочего, малые и средние предприятия могут предоставить возможности для трудоу-

стройства и обеспечить приток новых трудовых ресурсов в населенные пункты.

Особенностью российской Арктики является наличие большого количества монопрофильных населённых пунктов, существование которых неразрывно связано с одним или несколькими технологически связанными предприятиями. Такая зависимость несёт в себе большие риски. Решением проблемы моногородов может стать диверсификация рабочих мест и производства с помощью малых предприятий [21].

Предпринимательство – сложное социально-экономическое явление, влияющее на макроэкономическую ситуацию в стране и требующее поддержки со стороны государства, в том числе местных и региональных органов власти.

Президент Российской Федерации Владимир Путин отметил, что развитие малого и среднего предпринимательства играет особую роль в повышении темпов экономического роста страны. Однако развитие макроэкономических составляющих невозможно без развития экономики мезоуровня. Это связано с тем, что местное предпринимательство задает темп более быстрой адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды, является катализатором общего развития, обеспечивает занятость, применение новых технологий, по сравнению с крупными предприятиями [23].

Кроме того, как уже упоминалось, важной характеристикой малого и среднего предпринимательства является их высокая инновационная активность. Эта характеристика позволяет более эффективно осваивать арктические ресурсы, генерировать добавленную стоимость и увеличивать долю арктических товаров, работ и услуг в ВВП.

Развитие арктических малого и среднего предпринимательства также может оказать прямое влияние на долю высокотехнологичной и наукоемкой продукции в экономике и на долю местной наукоемкой инновационной продукции в общем объеме внутренних продаж.

Глава 2



Глава 2. Основные составляющие предпринимательских экосистем

2.1. Надлежащий уровень корпоративного управления как фактор становления и развития предпринимательских экосистем

Корпоративное управление — это система отношений между субъектами корпоративных отношений, обеспечивающая качественное управление и эффективный контроль за всеми процессами компании, направленная на увеличение стоимости компании и ее устойчивое развитие в интересах собственников, а также учитывая интересы всех субъектов корпоративных отношений, в том числе заинтересованных лиц.

Корпоративное управление базируется на следующих принципах:

1. Система корпоративного управления является гарантом защиты прав всех субъектов корпоративных отношений;
2. Корпоративное управление является механизмом обеспечения баланса интересов субъектов корпоративных отношений, что предотвращает возникновение корпоративных конфликтов.
3. Корпоративное управление развивает сотрудничество с заинтересованными субъектами и обеспечивает защиту их интересов в целях развития компании;

4. Корпоративное управление обеспечивает прозрачность и своевременность раскрытия информации о деятельности компании, особенно по сделкам и другим критически важным вопросам;

5. Корпоративное управление создает условия для эффективной работы управленцев;

6. Корпоративное управление создает механизмы обеспечения экономической безопасности компании;

6. Корпоративное управление создает инфраструктуру для внедрения в компании эффективной системы внутреннего контроля и управления системными и несистемными рисками.

Проведенные исследования и практический опыт показывают, что эффективное корпоративное управление оказывает непосредственное влияние на возможности привлечения инвестиций и на уровень капитализации компании. Хорошо управляемые компании лучше других выполняют свои экономические и экологические обязательства, что также способствует их устойчивому развитию посредством:

- высокого уровня системы управления рисками и внутреннего аудита;
- принятием эффективных решений и уменьшением управленческих рисков;
- прозрачностью информации для всех участников корпоративных отношений;
- отсутствием конфликтов между органами управления и между другими субъектами корпоративных отношений;
- высоким уровнем поведенческой культуры и концепции социальной ответственности.

В результате эффективное корпоративное управление позитивно влияет на все ключевые показатели компании и дает существенные конкурентные преимущества.

Если исходить из того, что стратегическими целями компании являются повышение капитализации, выход на международный уровень и достижение лидирующих позиций в отрасли, то основными факторами, влияющими на достижение этих целей, являются следующие составляющие корпоративного управления:

- консолидированная прозрачная корпоративная структура;
- наличие четко сформулированной и жизнеспособной стратегии;
- высокой уровень раскрытия и качества информации;
- профессиональный, эффективный и независимый совет директоров;
- соблюдение прав всех субъектов корпоративных отношений;
- справедливое распределение чистой прибыли компании.

Можно возразить, что в любой компании имеется система корпоративного управления. Как мы уже ранее отмечали, это система управленческих, организационных и экономических отягощений между субъектами компании. Проведенный нами анализ предприятий четырёх арктических районов Республики Коми указывает на недостаток именно надлежащего корпоративного управления. Система корпоративного управления считается надлежащей в случае соответствия определённым критериям. Среди них:

1. Обеспечение защиты имущественных прав инвесторов и заинтересованных лиц;
2. Эффективный и независимый совет директоров;
3. Отсутствие конфликтов между советом директоров и исполнительным органом компании;
4. Эффективная и ответственная система отчетности;
5. Обоснованная и прозрачная система назначения и выбора членов совета директоров, руководителей, исполнительного органа и аудитора компании;

6. Высокий уровень раскрытия и качества информации для всех субъектов корпоративных отношений;

7. Обоснованная и стимулирующая система вознаграждений, в том числе опционная система для менеджеров компании;

8. Действующая политика обеспечения лояльности персонала и повышения инновационной активности персонала;

9. Качественно высокий уровень корпоративной культуры;

10. Стимулирующая система распределения чистой прибыли;

11. Высокий уровень социальной ответственности и повышение производительности труда;

12. Функционирующая система внутреннего контроля и управления рисками.

Наличие эффективно работающей системы ответственности субъектов корпоративных отношений.

Говоря об эффективном корпоративном управлении как о конкурентном преимуществе компании, следует проанализировать интересы всех субъектов корпоративных отношений в компании и, что еще важнее, обеспечить баланс интересов. Рассмотрим интересы различных субъектов корпоративных отношений:

1. Интересы существующих инвесторов и потенциальных инвесторов компании. Несмотря на то, что существующих инвесторов интересует постоянный рост стоимости компании, у каждого отдельно взятого инвестора могут быть свои интересы. Потенциальные инвесторы также заинтересованы в лучшем рейтинге компании, чтобы быть уверенными в удачном вложении своих ресурсов.

2. Интересы менеджеров компании. Их интересы связаны с развитием компании и обеспечением своего карьерного роста.

3. Интересы собственников. Собственники заинтересованы в устойчивости компании, в обеспечении ее финансовой безопасности и постоянном обеспечении расширенного воспроизводства.

4. Интересы потребителей. Их интересы связаны с получением качественного конечного результата в виде выпускаемой продукции или услуги.

5. Интересы поставщиков. Их интересы связаны с развитием и обеспечением конкурентоспособности компании.

6. Интересы персонала компании. Их интересы связаны с развитием компании и получением большего вознаграждения за труд. Кроме того, в их интересах также развитие отрасли, в которой работает компания, в целях роста стоимости рабочей силы в данной отрасли. И, конечно, персонал заинтересован в устойчивости и стабильности компании для сохранения своих рабочих мест, являющихся источником дохода.

7. Интересы внешних заинтересованных субъектов. Их интересы связаны с выполнением компаний целей и ожиданий общества. Так, например, интересами региона и муниципалитетов являются:

- устойчивое развитие компании;
- способность компании выплачивать налоги, а также создавать и увеличивать количество рабочих мест;
- повышение социальной и экологической ответственности компании в целях устойчивого развития региона/территории;
- реализация компанией социальных проектов и программ на территории региона или муниципалитета.

Совету директоров компании необходимо учитывать разнообразие интересов субъектов корпоративных отношений при принятии стратегических шагов и обеспечить баланс интересов в целях предотвращения конфликтов и роста конкурентоспособности компании.

Также необходимо учитывать, что все субъекты корпоративных отношений могут оказать влияние на судьбу компании, вплоть до создания угроз информационной и корпоративной

безопасности. Это очень важно понимать, в первую очередь учредителем и совету директоров.

Можно сделать вывод, что в компании объективно необходимо постоянно проводить мониторинг субъектов корпоративных отношений и их интересов, на основе чего разработать стратегию и варианты поведения с различными субъектами.

Надлежащий корпоративный менеджмент можно смело считать одной из важнейших составляющих предпринимательской экосистемы, так как он обеспечивает более эффективное использование предприятиями своего капитала, рост стоимости компании, экономическую эффективность и экономическую безопасность.

Эффективное корпоративное управление дает компании конкурентное преимущество при привлечении инвестиций, повышает действенность управления компанией, защищает от враждебных поглощений, увеличивает рентабельность инвестирования капитала [26]

Высокий уровень корпоративного менеджмента предоставляет возможности эффективно использовать потенциал, имеющийся у совладельцев малого и среднего бизнеса, имеющиеся инвестиционные ресурсы, а также привлекать новых инвесторов, создавать благоприятный инвестиционный климат, который влияет на обеспечение доверия потенциальных инвесторов и привлечение долгосрочного капитала, в том числе на фондовом рынке. Рост капитализации компании на рынке также достигается при помощи надлежащего корпоративного управления.

Приведение уровня корпоративного управления к международным и национальным стандартам принесет пользу и интересам государства, и интересам самих компаний, поскольку ожидания инвесторов в отношении более высокого уровня корпоративного управления выступают в качестве реального объективного фактора привлечения инвестиций. [27]

Авторами на базе Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета имени Питирима Сорокина проведен мониторинг качества корпоративного менеджмента на предприятиях малого и среднего бизнеса. Результаты говорят о невысоком качественном уровне корпоративного управления на предприятиях, что в свою очередь оказывает крайне негативное влияние конкурентоспособность малого и среднего бизнеса, особенно в условиях Севера и Арктики, а также на развитие региона и развитие предпринимательской экосистемы в целом.

Важно отметить, что качественное корпоративное управление способствует повышению социальной и экологической ответственности бизнеса, и как следствие — на улучшение инвестиционного климата и рост уважения со стороны общественности. Это особенно актуально в районах Севера и Арктики.

В результате высокого уровня управления рисками и внутреннего контроля можно обеспечить регулирование комплаенс-рисков. Комплаенс-риск возникает при принятии решений со стороны менеджмента, которые не соответствуют нормам корпоративного права. Особенно можно подчеркнуть комплаенс-риски, связанные с принятием решений по крупным сделкам и сделкам с заинтересованностью.

Важность эффективных управленцев связана с тем, что они могут использовать современные методы финансового менеджмента в целях обеспечения экономической безопасности организации.

Как мы видим, эффективное корпоративное управление является важнейшей структурной составляющей предпринимательских экосистем, без которой невозможно продолжать развиваться.

В рамках предпринимательской экосистемы эффективное корпоративное управление способно дать компаниям следующие преимущества:

1. Широкие возможности использования различных источников инвестиции, в том числе привлечение «бесплатных» инвестиций;
2. Возможность привлечения венчурного капитала для инновационного развития;
3. Обеспечение качественных изменений всех ключевых показателей компании;
4. Улучшение имиджа и инвестиционной привлекательности среди делового сообщества.
5. Создание условий для корпоративной и информационной безопасности;
6. Возможность повышения производительности труда, инновационной активности и лояльности персонала благодаря высокому уровню социальной ответственности;
7. Возможность заранее предвидеть потенциальные угрозы благодаря эффективной системе внутреннего контроля и управления рисками;
8. Отсутствие управленческих рисков.

Таким образом, надлежащий уровень корпоративного управления оптимизирует бизнес-процессы компании, повышает прибыльность, улучшает инвестиционную привлекательность и создает благоприятный инвестиционный климат, а также повышает эффективность самой предпринимательской экосистемы и обеспечивает хорошее взаимодействие с органами государственной власти для развития бизнеса.

Важную роль в системе корпоративного управления занимает управление стоимостью и обеспечение роста капитализации компании. В системе корпоративного менеджмента управление стоимости и обеспечение роста капитализации рассматрива-

ется как ключевые показатели измерения результатов системы управление в целом. Также управление стоимости и обеспечение роста капитализации учитывается при разработке стратегии компании и естественно при вознаграждении персонала и во взаимоотношениях с заинтересованными лицами и потенциальными инвесторами.

Основными качественными и количественными факторами, оказывающими влияние на стоимость компании, являются:

1. квалификация менеджеров;
2. реальная стратегия компании;
3. эффективность бизнес-процессов;
4. информационная система;
5. эффективная сегментация рынка;
6. соотношение между использованными ресурсами и полученными конечными результатами;
7. прогнозирование реальных денежных потоков;
8. соотношение использования заемных и собственных инвестиций;
9. налоговая оптимизация.
10. Компетенции органов управления.

Основными органами управления в компаниях являются Собрание учредителей, наблюдательный орган (Совет директоров) и исполнительный орган.

Права и обязанности этих органов управления определены законодательством РФ. И, конечно, у них разные компетенции в соответствии с уровнем управления.

В компетенции Совета директоров компании – уровень стратегического управления развитием компании, сюда относятся:

- определение миссии компании;
- определение стратегических задач компании;
- распределение полномочий и ответственности управленцев;
- контроль и оценка результатов деятельности в компании.

В компетенции исполнительного органа – уровень реализации стратегических задач:

- управление качественной реализацией стратегических задач;
- разработка предложений по решению стратегических задач;
- вопросы финансового менеджмента;
- управление стоимостью компании;
- мониторинг и прогноз рынка;
- анализ учет и контроль результатов деятельности;
- обеспечение координации работ в компании;
- вопросы мотивации;
- связь с внешней средой и с заинтересованными сторонами.

В компетенции операционных менеджеров – уровень оперативного управления:

- реализация задач в соответствии с календарным планом;
- управление персоналом и обеспечение лояльности персонала;
- повышение производительности труда;
- инновации и инвестиции.

О роли Совета директоров

Основными сферами, в которых Совет директоров компании должен выступить как орган общего руководства и контроля, являются следующие:

1. Утверждение организационной структуры компании;
2. Разработка и реализации стратегии компании
3. Создание системы внутреннего контроля и управления рисками в компании;
4. Финансово-хозяйственная деятельность, в том числе крупные сделки и сделки с заинтересованностью;
5. Утверждение и контроль за деятельностью исполнительного органа компании;
6. Информационная прозрачность и информационная безопасность компании;

7. Корпоративная культура и социально-экологическая ответственность компании.

Совету директоров или учредителям компании в целях минимизации рисков необходимо организовать контроль за менеджментом компании, а при подборе и назначении менеджеров — учесть ряд факторов:

- масштаб бизнеса компании;
- стадию развития бизнеса;
- особенности отрасли, в которой работает компания;
- структура капитала компании.

Также необходимо учесть факторы, непосредственно влияющие на самих менеджеров:

- систему вознаграждений в компании;
- объём полномочий и степень самостоятельности менеджеров;
- устойчивость собственного положения;
- собственный статус (образование, стаж, доля в компании);
- наличие конфликтов интересов внутри компании между всеми участниками корпоративных отношений;
- корпоративную культуру и стиль работы;
- эффективность системы контроля со стороны совета директоров или учредителя;
- организационную структуру компании;
- представление об устойчивости и перспективах развития компании;
- отношение менеджеров к методологии проектного управления;
- отношение менеджеров к вопросам социальной и экологической ответственности бизнеса;
- отношение к заинтересованным субъектам.

Особое внимание необходимо уделить проверке соответствия менеджеров существующим критерием эффективности,

таким как: финансовая результативность, личностная результативность, корпоративная результативность, коммерческая результативность, социальная результативность, коммуникативная результативность.

Логично предположить, что назначение менеджеров без учета вышеназванных факторов будет уже изначально повышать управленческие риски, что впоследствии создаёт почву для возникновения прочих рисков — стратегических, операционных, финансовых, комплаенс-рисков.

Также в целях предотвращения управленческих рисков Совету директоров и учредителям нужно обратить внимание и на профессиональные качества и навыки менеджеров, а именно на:

- умение формировать эффективную управленческую команду;
- видение развития компании в перспективе (стратегическое развитие);
- способность чувствовать и управлять изменениями стратегического характера;
- понимание возможности и необходимости делегирования полномочий и контроля за выполнением задач;
- умение поддерживать партнерские отношения с внешними сторонами, в том числе с государственными органами;
- детальное владение спецификой всех бизнес-процессов компании и отрасли;
- умение налаживать и поддерживать сотрудничество со всеми заинтересованными сторонами.

Как мы уже отметили, в эффективной системе корпоративного управления должны работать эффективные менеджеры. Но помимо этого они должны еще и обладать лидерскими качествами, такими как:

- уверенность в себе (полная уверенность в своих силах и способность, а также уверенность в своих идеях и решениях);

- честность и объективность, которые необходимы для доверия со стороны окружающих;

- настойчивость (мощная мотивация, обеспечивающая лидера огромной энергией).

Также для принятия эффективных решений управленцы-лидеры должны обладать следующими качествами:

- способность самостоятельного мышления;
- чистота и непомутнённость сознания;
- системность в сознании в мышлении;
- способность управлять самим собой и своими эмоциями;
- способность не бояться принимать решения.

Все вышеперечисленные свойства лидера относятся как непосредственно к управленцам, так и к членам совета директоров. Если окажется, что кто-либо в совете директоров компании не обладает этими качествами, в его решения и предложения не будут верить как субъекты корпоративных отношении компании, так и потенциальные инвесторы.

При формировании надлежащего уровня корпоративного управления главным вопросом является степень профессионализма как членов совета директоров, так и управленцев. Учитывая, что функции совета директоров компании весьма обширны – от разработки и контроля за реализацией стратегии до управления кризисами и изменениями в компании – члены совета директоров должны владеть определёнными навыками для выполнения своих функций.

Совет директоров должен:

- понимать, какие существуют факторы роста в отрасли, где работает компания, и, исходя из этого, определить ключевые показатели развития компании;
- представлять механизмы достижения целей стратегии компании;
- обеспечить эффективный контроль за достижением целей компании;

- обеспечить информационную прозрачность для субъектов корпоративных отношений.

Следовательно, члены совета директоров должны владеть определёнными ключевыми компетенциями стратегического характера:

- навыки стратегического менеджмента и современного стратегического анализа;
- понимание особенностей отрасли и рынка и учитывая это и способов формирования потребительских ценностей
- видение стратегического потенциала и стратегических ресурсов компании;
- владение механизмами внутреннего контроля и управления рисками;
- знание специфики отрасли, а также структуры внутриотраслевой и межотраслевой конкуренции;
- владение механизмами принятия эффективных стратегических решений.

В целях обеспечения контрольной функции при разработке и реализации стратегии развития компании Совету директоров необходимо организовать регулярное обсуждение с управленцами следующих вопросов:

1. Об эффективности предлагаемых управленцами идей по изменению бизнес-стратегии компании;
2. О соответствии предлагаемой бизнес-стратегии существующей стратегии и глобальным целям компании;
3. Увеличится ли стоимость компании и будет ли обеспечен рост капитализации в случае принятия новой стратегии, предлагаемой управленцами;
4. Появятся ли новые угрозы и риски в связи с принятием новой или изменением ранее утверждённой стратегии;
5. Рассматривались ли альтернативные экономические и финансовые сценарии при разработке новой или изменении текущей стратегии, отличные от предложенных;

6. Основные показатели для оценки эффективности предлагаемой стратегии или изменений существующей;

7. Индикаторы, показывающие, что принятие новой или изменение существующей стратегии может порождать новые системные риски;

8. Разработка изменений календарного плана по предотвращению рисков, возможных в случае принятия новой или изменения текущей стратегии;

9. Временные рамки реализации новой стратегии и разработка плана реагирования в случае появления непредвиденных обстоятельств;

10. Необходимый процент загрузки производственных мощностей и соблюдение нормативов затрат ресурсов на производство продукции при реализации новой стратегии;

11. Прогнозная доля аварийных ремонтов от общего числа ремонтов при принятии новой стратегии;

12. Мониторинг основных результатов деятельности наиболее успешных компаний-конкурентов;

13. Разработка новых подходов и процедур в отношении реагирования на внутренние и внешние угрозы;

14. Постоянный мониторинг рынка в целях корректировки существующей системы управления рисками в зависимости от появления новых угроз;

15. Консультация с внешними экспертами по оценке возможных угроз и рисков для компании;

16. Создание независимой системы точного, полного и своевременного информирования Совета директоров и учредителей о ситуации с системными и несистемными рисками в целом;

17. Проведение регулярной переоценки допустимого уровня рисков и политики компании по управлению рисками;

18. Важность рассмотрения альтернативных вариантов как при оценке потребности компании в инвестициях, так и при выборе источников инвестиций;

19. Возможные многоплановые отрицательные изменения в результате принятия новой стратегии, из-за которых компания может не получить достаточно прибыли для обеспечения расширенного воспроизводства;

20. Оценка рисков, связанных с привлечением инвестиций;

21. Вопросы функционирования и эффективности службы внутреннего контроля (обеспеченность ресурсами и квалифицированными кадрами; используемые методы контроля; реакция исполнительного органа на информацию службы внутреннего контроля, эффективность деятельности службы внутреннего контроля);

22. Учетная политика, используемая управленцами при подготовке финансового отчета компании.

Практический опыт показывает, что разработка реально реализуемой стратегии еще не означает автоматического достижения целей. Существуют определенные барьеры на пути реализации стратегии, и совету директоров, как контрольному органу управления, необходимо следить за этими барьерами, чтобы они не развивались в компании.

Основными барьерами при реализации стратегии можно назвать:

1. Реализация стратегии идет не по намеченному плану;

2. Расхождения между стратегическими целями компании и результатами ежедневной работы персонала. Персонал может работать и вполне неплохо, но не в сторону реализации целей компании. Может случиться, что у значимого числа управленцев и рядовых сотрудников стратегические ориентиры (видение перспектив развития компании) могут кардинально отличаться от стратегических ориентиров руководства, ответственного за разработку стратегии компании. Получается, за основу стратегии взяли одни ориентиры, а те, кто будет непосредственно выполнять план по реализации

стратегии, имеют совершенно другие ориентиры касательно будущего компании.

3. Методы распределения и использования ресурсов не связаны с реализацией стратегии компании. В итоге получается, что осуществление стратегии происходит в условиях недостаточности ресурсов.

4. Существующая в компании система внутреннего контроля не в состоянии контролировать механизмы достижения всех ключевых показателей компании. Например, контролируется документооборот или информационные потоки и не контролируется производительность труда – очень важной составляющей для достижения целей стратегии. В результате такого подхода весьма высок риск, что со стороны менеджмента делается недостаточно для повышения производительности труда. При контроле совету директоров необходимо рассматривать все процессы, важные для реализации стратегии, как систему – совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов. В противном случае, если часть важных процессов контролируется хорошо, а другая плохо, то по причине взаимозависимости всех элементов системы не будут достигаться стратегические цели компании.

5. Не все сотрудники (рядовой персонал и управленцы) при осуществлении своей деятельности мотивированы на достижение принятых ключевых показателей по выполнению стратегии компании. Может случиться, что существующая система мотивации или вознаграждения не привязана к задачам по достижению целей компании.

6. Планы не всех структурных подразделений компании направлены на достижение целей принятой стратегии.

7. Формальные отношения с заинтересованными лицами и низкий реальный (не по отчетам) уровень социальной ответственности в компании.

Можно отметить, что все вышеперечисленные барьеры по достижению стратегических целей связаны с эффективным корпоративным управлением и такой важно ее составляющей, как система контроля. Именно совет директоров компании принимает ключевые показатели для оценки деятельности управленцев, а также мотивирует и контролирует управленцев в целях осуществления плана реализации стратегии.

Для осуществления качественного контроля совету директоров целесообразно составить стратегическую карту. Стратегическая карта позволяет наблюдать за ходом реализации стратегии по четырем блокам:

1. Финансовая перспектива, которая состоит из процесса создания экономической стоимости. Она связана с:

- ростом производительности труда;
- повышением эффективности использования активов компании;
- обеспечением расширенного воспроизводства и прироста выручки;
- повышением качества и увеличением потребительских ценностей.

2. Клиентская перспектива, которая состоит из позиционирования компании на рынке и налаживании отношений с потребителями. Она связана с:

- качеством товаров компании;
- доступностью товаров компании;
- функциональностью компании;
- уровнем сервиса;
- партнёрством;
- имиджем;
- гарантиями со стороны компании;

3. Внутренняя перспектива, которая состоит в обеспечении эффективности внутренних процессов компании. Она связана с:

- уровнем операционных процессов;

- механизмами отношения с потребителями;
- инфраструктурой развития инноваций;
- социальной ответственностью компании;

4. Перспектива развития, которая состоит в расширении компетенций и повышении корпоративного поведения. Она связана с:

- уровнем корпоративного поведения;
- существующей системой повышения квалификации кадров;
- системой принятия решений.

В целях реализации стратегии компании для совета директоров важным является формирование стратегических альтернатив и определение факторов конкурентных преимуществ компании – характеристик конечного продукта, который обеспечивает для компании определенное превосходство относительно своих конкурентов по бизнесу.

Основными факторами конкурентных преимуществ компании являются:

1. Операционная эффективность в компании;
2. Степень автоматизации производства и системы управление;
3. Опережающая технологическая позиция компании;
4. Высокий уровень реализации результатов интеллектуальной собственности;
5. Активная инновационная деятельность и развитие НИОКР;
6. Креативность персонала и возможности повышения производительности труда;
7. Надлежащий уровень корпоративного управления;
8. Эффективная система внутреннего контроля и управления рисками;
9. Высокий уровень корпоративной культуры и социальной ответственности;
10. Возможности лоббирования;
11. Возможности адаптации бизнеса к меняющимся условиям;

12. Ориентир на потребителя и предвидение новых потребностей рынка.

13. Процесс формирования стратегических альтернатив компании включает пять основных шагов:

14. Разработка альтернатив по использованию возможностей компании;

15. Разработка альтернатив по устранению влияния факторов внешних угроз;

16. Подготовка альтернатив по сохранению и использованию сильных сторон компании;

17. Разработка альтернатив по устранению слабых сторон компании;

18. Управление созданным портфелем стратегических альтернатив.

Для разработки стратегии развития совету директоров необходимо решить несколько важных задач:

Во-первых, систематизировать интересы субъектов корпоративных отношений. В результате можно будет увидеть картину соответствия будущего компании интересам отдельных групп; определить возможности формирования общего видения для всех групп интересов; выявить конфликты интересов разных субъектов корпоративных отношений.

Данная задача находится в компетенции совета директоров компании.

Во-вторых, проанализировать потенциальные стратегические возможности компании. В результате можно будет с большей ясностью определить ресурсы, необходимые для реализации стратегии, и потенциальные возможности компании; место компании в конкурентной борьбе и ее рыночные возможности.

Данная задача находится в компетенции исполнительного органа компании.

В-третьих, формирование и анализ альтернатив. В результате можно определить возможные стратегические альтернативы; провести анализ и выбор стратегических альтернатив в целях определения возможных выгод и угроз, а также с учетом интересов субъектов корпоративных отношений.

Данная задача находится в компетенции исполнительного органа компании.

В-четвертых, определение стратегических шагов для достижения цели. В результате компания может сделать выбор стратегической альтернативы, исходя из ключевых факторов успеха, необходимых для ее реализации; выявить проблемные ситуации и определить системные риски; разработать функциональные стратегии.

Данная задача находится в компетенции совета директоров и является одной из его главных стратегических задач, так как выбор стратегических альтернатив затрагивает интересы всех субъектов корпоративных отношений, в особенности заинтересованных лиц, а также связан с изменениями возможностей и угроз.

В-пятых, разработка алгоритмов обеспечения эффективного контроля за реализацией стратегии. В результате возможно создание механизма по управлению изменениями и обеспечению контроля за реализацией стратегии; определение основных задач по реализации стратегии; установление ключевых индикаторов реализации стратегии и определение допустимых отклонений.

Данная задача в компетенции и совета директоров и в компетенции исполнительного органа.

Так как исполнительный орган компании обеспечивает контроль управленческого процесса по реализации и достижению целей стратегии, а совет директоров контролирует деятельность исполнительного органа, то важным аспектом в деятельности

совета директоров компании является регулярный стратегический анализ для выявления существующих проблем.

Содержание стратегического анализа:

- обоснование целей стратегии компании;
- проведение мониторинга стратегических альтернатив;
- оценка реализации стратегии компании;
- оценка влияния изменения внешних и внутренних факторов на стратегию компании;
- анализ рынка и обоснование изменение целей стратегии;
- анализ критических факторов успеха компании;
- анализ ключевых показателей эффективности компании;
- анализ стратегического потенциала компании и поиск возможных резервов для его роста.

При стратегическом анализе нет простых моментов, но на наш взгляд он имеет особую важность для обеспечения конкурентоспособности, особенно в условиях Севера и Арктики.

Стратегический потенциал компании (ресурсы и возможности, объективно необходимые для обеспечения конкурентоспособности компании) напрямую влияют на перспективы развития компании. Необходимо отметить, что неэффективный менеджмент может и не увидеть существующий внутри компании стратегический потенциал (производственно-технологический потенциал; финансово-экономический потенциал; организационно-управленческий потенциал), что может серьезно негативно повлиять на деятельности компании.

Еще одним важным вопросом деятельности совета директоров является проведение комплексного анализа в целях определения стратегической ситуации в компании. Для этого необходимо:

1. Оценить соответствие существующей стратегии сегодняшним требованиям рынка;
2. Оценить влияние внутренних и внешних факторов на стратегию в целях ее корректировки;

3. Провести мониторинг и оценку стоимостного фактора относительно основных конкурентов компании;

4. Провести мониторинг и оценку конкурентных сил компании;

5. Провести ситуационный, отраслевой и конкурентный анализ в целях понимания соответствия стратегии внешней и внутренней ситуации.

Для обеспечения контроля за деятельностью менеджеров совет директоров должен регулярно получать информацию относительно следующих вопросов:

- устойчивость доходов компании (получение доходов в соответствии с планом, незапланированные доходы, возможные незапланированные издержки);
- состояние активов и пассивов компании (соотношение дебиторской и кредиторской задолженности, концентрация активов и пассивов);
- факторы и угрозы рисков (стратегические риски, возможные систематические и несистематические риски, возможные управленческие риски);
- достаточность капитала (тенденция в соотношении собственного и заемного капитала компании, достаточность капитала для реализации стратегии, необходимость и возможность увеличения собственного капитала компании);
- необходимость инвестиций (новые источники получения инвестиций, необходимость привлечения инвестиции, размер и сроки привлечения инвестиций);
- сделки с контрагентами (основные контрагенты компании, аффилированность контрагентов, ценовой вопрос сделок с контрагентами);
- лояльность персонала и заинтересованных лиц (система вознаграждения, социальная ответственность, работа с заинтересованными лицами).

2.2. Формирование системы управления рисками и внутреннего контроля в предпринимательских экосистемах

В рамках предпринимательских экосистем в условиях Севера и Арктики особенно важно обеспечить надлежащий уровень корпоративного контроля и управления рисками. Это позитивно влияет на инвестиционную привлекательность малого и среднего бизнеса в предпринимательской экосистеме.

Высокий уровень корпоративного управления соответствует интересам государства и бизнеса, поскольку это является фактором обеспечения безопасности инвестиций и в результате – привлечения инвесторов.

Ядром эффективно действующей системы управления рисками и внутреннего контроля являются установленные в компании нормы поведения субъектами корпоративных отношений по управлению рисками так же как и корпоративная культура в системе корпоративного управления.

Установленные нормы поведения по управлению рисками - влияет на принимаемые собственниками, инвесторами, менеджментом и персоналом решения и является важным инструментом, гарантирующим, что будут приняты не просто экстренные, а необходимые меры, более детально продуманные и проверенные.

Следовательно, неэффективная система управления рисками и внутреннего контроля не может обеспечить принятие эффективных управленческих решений.

Уровень поведения по управлению рисками определяется рядом ключевых признаков:

- настроением всех управленцев в организации;
- информационной прозрачностью;
- уровнем стимулирования всех работников;
- эффективностью принимаемых решений;

- состоянием отношений с деловыми партнерами компании партнерами;

- учетом мнения персонала и заинтересованных лиц;
- знанием основных признаков появления рисков.

Основными признаками рисков, которые должны обязательно отслеживаться и контролироваться, являются [29]:

- разногласия при заключении сделок и трудности при заключении договоров и соглашений;
- крупные сделки и сделки с заинтересованностью;
- излишне оптимистические отчеты и прогнозы для потенциальных инвесторов, необоснованно убеждающие их в перспективах развития;
- недостоверные финансовые результаты несоответствия между документами и исходной финансовой отчетностью;
- конфликты между органами управления и внешними аудиторами подозрительные изменения в балансе общества или изменения в финансовой отчетности;
- противоречие между принципов и методами учета установленной в компании и в отрасли куда входит компания. Напрашивается логический вывод о необходимости контроля за состоянием всей системы внутреннего контроля и обеспечения ответственности лиц, которые этим занимаются.

Основными механизмами обеспечения надежной и качественной системы внутреннего контроля и управления рисками в компании являются:

- комплексный анализ возможных рисков в компании и четкое реализации предусмотренных мер по предотвращению и страхованию рисков.
- учет неопределенности по всем жизненно важным параметрам компании;
- наличие прозрачной и качественной отчетности в организации для внутренних и внешних пользователей и опти-

мизация бизнес-процессов в том числе по управление рисками;

- четкое соблюдение требований норм корпоративного права в том числе в сфере рисков действия в компании ;
- обеспечение активного участия всех субъектов корпоративных отношений компании в определении и предотвращении всех категории рисков.

Главными действующими субъектами системы внутреннего контроля и управления рисками являются:

- наблюдательный орган компании , который в соответствии с законодательством определяет стратегию развития и несет ответственности за функционирование корпоративной системы внутреннего контроля, и управления рисками (данные функции могут взять на себя учредители при отсутствии совета директоров).
 - При наблюдательном совете компании (при отсутствии наблюдательного совета, учредитель может назначить ответственное лицо) можно создать комитет (отдел), который разрабатывает политику предприятия в области внутреннего контроля и управления рисками, который оказывает методологическую поддержку и координацию действий в части управления рисками и внутреннего контроля;
 - руководителя исполнительного органа компании, который отвечает за состояние внутреннего контроля и управления рисками;
 - управленца, выполняющего работу по выявлению и анализу рисков по своей специализации.
 - Все выше перечисленные субъекты компании выполняют свои функции в системе управление рисками и внутреннего контроля.
- Основными функциями наблюдательного органа:
- утверждение стратегии развития и политики компании в области управления рисками и внутреннего контроля;

- выделение стратегических рисков и руководство работой по их устранению со стороны исполнительных менеджеров;
- учет реестра владельцев рисков в компании;
- установление эффективного и своевременного контроля со стороны исполнительного органа.

Основные обязанности ответственного лица или отдельной структуры:

- сформировать реестра рисков компании;
- разработка политики компании и регламентация методологической базы в части внутреннего контроля и управления рисками;
- проведение мониторинга дать оценку эффективности процессов управления
 - анализ все отчетов о функционировании системы внутреннего контроля и управления рисками;
 - создание инфраструктуры для прозрачности процедур внутреннего контроля и управления рисками для внешних и внутренних субъектов и пользователей;
 - обеспечение профессиональной квалификации управленцев в области риск-менеджмента и внутреннего контроля

Основными задачами исполнительного органа компании являются:

- создать условия эффективной реализации стратегии по развитию компании с учетом возможных рисков;
- обеспечить эффективной реализация политики в компании по внутреннему контролю и управлению рисками;
- создание высокого уровня корпоративной культуры, показывающего всем участникам корпоративных отношений важность системы управления рисками и внутреннего контроля;
- осознание каждым субъектом корпоративных отношений своей роли и ответственности и места в системе внутреннего контроля и управления рисками;

- проведение системной работы по выявлению и оценке внешних и внутренних факторов, негативно влияющих на реализацию стратегии компании;
- обеспечить функционирование внутреннего контроля и управления рисками во всех подразделениях компании [29];
- проведение работы по идентификации и управлению рисками в структурных подразделениях компании [29];
- разработка плана мероприятий по регулированию выявленных рисков;
- создание структурное подразделение в целях внедрения и эффективного функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками. [29]

Должностные функции управленца, ответственного за направление работы с рисками:

- мониторинг и оценка существующих рисков в компании и обеспечение информационной прозрачности и отчетности по рискам;
- полная реализация календарного плана по минимизации рисков.

Основные шаги по формированию системы внутреннего контроля и управления рисками в компании:

Основные действия первого шага:

- разработка регламентной базы системы управления рисками и внутреннего контроля;
- обеспечение обучение ответственных лиц
- рассмотрение и утверждение ответственных лиц по управлению рисками;
- создание структурного подразделения по внутреннему контролю и управлению рисками.

На первом этапе создается организационная структура, которая разрабатывает и внедряет корпоративную систему внутреннего контроля и управления рисками. Это же подразделение

осуществляет анализ функционирования всех составляющих и системы внутреннего контроля и управления рисками.

Основные действия второго шага:

- упорядочение информации о рисках, представленной ответственными лицами;
- в целях регулирования (страхования) рисками консультации с внешними аудиторами и консультантами по управлению рисками и внутреннему контролю;
- планирование мероприятий по сокращению рисков в компании;
- разработка карт рисков в компании;
- установление общих правил реализации контрольных функций;
- на данном этапе создается корпоративная система внутреннего контроля и управления рисками.

Основные действия третьего шага

- проведение мониторинга и обеспечение контроля качества механизмов реализации системы внутреннего контроля и управления рисками;
- подготовка достоверной информации по внутреннему контролю и управлению рисками для управленческой отчетности;
- внедрение механизмов внутреннего контроля и управления рисками в масштабе компании;
- полная реализация плана мероприятий по ликвидации имеющихся рисков.

В результате этого этапа внедряется корпоративная система внутреннего контроля и управления рисками.

Основные действия четвертого шага

- обеспечение взаимосвязи разработанных мероприятий по внутреннему контролю и управлению рисками;
- актуализация процедур внутреннего контроля при изменении функционирования или структуры организации.

- обеспечить ответственное выполнение всеми субъектами своих функций по внутреннему контролю и управлению рисками;
- обеспечить постоянную работу по мониторингу и оценке рисков

Все основные составляющие элементы системы внутреннего контроля и управления рисками взаимосвязаны и взаимозависимы, и, конечно, носят системный характер.

1. Контрольная среда компании. Данный элемент является главным, он обеспечивает производственную дисциплину (культуру поведения) всех субъектов корпоративных отношений.

Наиболее важными составляющими контрольной среды являются:

- 1) организационная иерархия компании;
- 2) объединение сил для выполнения цели компании;
- 3) способности, опыт и потенциал сотрудников компании;
- 4) система, обеспечивающая повседневную деятельность компании;
- 5) стиль руководства компании;
- 5) уровень корпоративной культуры и ответственности сотрудников.

2. Поиск и оценка рисков. Подразумевает работу по нахождению потенциальных рисков, оценке их влияния на достижение целей и стратегию компании. От того, насколько эффективно проводится работа по выявлению и оценке рисков, зависит судьба компании. Крайне важно своевременно предвидеть риски и разработать план по их предотвращению. Это особенно важно в условиях Арктики.

3. Культура поведения. Это устоявшаяся в компании культура выполнения поставленных задач, которая в свою очередь может влиять как негативно, так и позитивно на процесс выявления, оценки и предотвращения рисков. Таки образом, что качество

работы по управлению рисками зависит в целом от уровня культуры поведения в компании.

4. Прозрачность, полнота и своевременность информации, благодаря которой обеспечивается реализация всех разработанных планов и эффективный контроль над их выполнением. Например, календарного плана по управлению рисками.

5. Контроль качества за работой подразделений, ответственных за функцию внутреннего контроля и управления рисками. Практика показывает, что именно от качества контроля со стороны совета директоров или учредителей за эффективностью существующей системы внутреннего контроля и управление рисками на 100% зависит успех компании.

Только при эффективно действующей системе внутреннего контроля и риск-менеджмента компания может контролировать все риски на всех уровнях. Кроме того, эффективная система управления рисками и внутреннего контроля формирует единый подход к:

- 1) идентификации и ранжированию рисков по значимости;
- 2) составлению календарного плана по уменьшению влияния и предотвращению рисков;
- 3) обеспечению контроля качества за выполнением мероприятий по управлению рисками;
- 4) мониторингу рисков;
- 5) анализу эффективности реализации мероприятий по нахождению и предотвращению рисков.

Проведенный нами анализ существующих практик управления рисками и внутреннего контроля на предприятиях малого и среднего бизнеса Республики Коми показывает, что:

1. Из 150 проанализированных предприятий только в 12% вопросами управления рисками занимается отдельная структура;
2. Также только 13% предприятий разрабатывают специальную стратегию управления рисками;

3. Около 30% предприятий вид деятельности внутреннего контроля не ведется.

На основе этих результатов можно сделать вывод о том, что необходимо провести кардинальную работу по созданию и развитию системы внутреннего контроля и управление рисками. В этих целях, в особенности для субъектов малого и среднего бизнеса в условиях Арктики, необходимо:

1. Внедрение системного подхода по управлению рисками и внутреннему контролю на предприятиях;
2. Предусмотреть на предприятиях специальные структуры или ответственных лиц (в зависимости от масштаба предприятия) по внутреннему контролю и управление рисками;
3. На всех предприятиях разработать стратегию по управлению рисками или предусмотреть её как часть корпоративной стратегии;
4. Важно, чтобы предприятия были проектно-ориентированными и шире использовали методологию проектного управления в целях минимизации рисков на начальном этапе реализации проектов;
5. Использовать на предприятиях актуальные современные механизмы анализа, оценки и предотвращение рисков;
6. Необходимо уделить особое внимание на возможные угрозы от возникновения комплаенс-рисков.

В качестве вывода можно подчеркнуть, что одним из показателей эффективного корпоративного управления, как фактора обеспечения конкурентоспособности предприятия, является не формально действующая система внутреннего контроля и управление рисками, которая позволит своевременно предвидеть угрозы, а также и своевременно и оперативно:

- выявить и описать возможные риски, особенно стратегические, управленческие и комплаенс-риски;

- провести количественный и качественный анализ выявленных рисков;
- составить реальный реестр рисков;
- определиться со способами реагирования на риски;
- организовать регулярный мониторинг рисков и реализацию планов по их предотвращению;
- обеспечить контроль за выполнением календарного плана по управлению рисками;
- организовать регулярную отчетность по рискам;
- определить задачи по управлению рисками для субъектов и их зону ответственности;
- организовать регулярное рассмотрение вопросов о состоянии системы управления рисками и внутреннего контроля.

Следовательно, важнейшей составляющей надлежащего корпоративного управления является принятый в компании алгоритм по управлению рисками. Это особенно важно для предприятий малого и среднего бизнеса в арктических территориях, где существуют огромные внутренние и внешние угрозы.

Надлежащее корпоративное управление и эффективный алгоритм управления рисками поспособствует:

- принятию обоснованных и эффективных решений с учетом достоверной информации о рисках;
- привлечению долгосрочных и существенных финансовых ресурсов, необходимых в условиях Севера и Арктики;
- созданию возможностей обеспечения экономической безопасности предприятий малого и среднего бизнеса, в том числе финансовой, информационной и корпоративной безопасности;
- повышению доверия к компании со стороны инвесторов и со стороны государства.

Как мы уже отметили ранее, именно Совет директоров занимается проблемами управления рисками с точки зрения организации и контроля.

Существуют внешние и внутренние факторы рисков.

По внешним рискам Совет директоров разрабатывает и утверждает план по ограничению воздействия внешних факторов на деятельность компании. Также Совет директоров занимается обеспечением четкого контроля за эффективностью приспособления к изменившемуся внешним условиям, а менеджмент компании должен реализовать план по приспособлению к изменившемуся внешним факторам с минимальным ущербом для компании.

Внутренние факторы рисков связаны:

Во-первых, со структурой собственности компании. Если, к примеру, мы говорим об акционерном обществе, то структура его собственности будет выглядеть так: акционеры — владельцы крупных и мелких пакетов, акционеры — владельцы обыкновенных и привилегированных акций. При рассмотрении структуры собственности важно соотношение долей (размера пакетов) акционеров. Чем выше доля акций у отдельного акционера, тем больше у него прав в управлении компаний.

Риски, связанные со структурой собственности, сопряжены с противоречием интересов совладельцев компании по вопросам обеспечения контрольных функции, объёма получаемой информации и распределения прибыли.

Во-вторых, со структурой капитала — распределением долей собственного и заёмного капитала. Риски, связанные со структурой капитала, сопряжены с ошибками по определению источников финансирования, и, как следствие, возможному размытию долей акций.

В-третьих, с системой управления компанией. Риски, связанные с процессами управления, весьма сложные и разнообразные, поэтому их можно рассматривать:

- по функциям системы управления (планирование, организация, контроль, координация, поощрение). Источниками ри-

сков здесь могут быть: нарушение системности в управлении и снижение качества выполнения отдельных функций управления, недостаточно высокий уровень внутреннего аудита.

– по объектам системы управления (корпоративная культура, организационная структура, информационные технологии, кадры, технология). Источниками рисков, связанными с объектами управления, может быть: ухудшение качества активов по сравнению с запланированным уровнем; конфликты интересов между субъектами корпоративных отношений; устаревание организационной структуры и функциональная недостаточность в системе управления; недостаточный уровень квалификации персонала.

– по элементам бизнес-цикла (производства, реализация, снабжение). Источниками рисков могут быть: недостаточный запас сырья; изменение ассортимента выпуска готовой продукции; недостаточная скорость оборачиваемости готовой продукции; поведение партнеров по снабжению; проблемы с целевым рынком.

Определив структуру внешних и внутренних факторов рисков, необходимо определить структуру алгоритма управления рисками. Основными функциональными задачами алгоритма по управлению рисками являются:

Описание угроз риска — необходимо определить и составить подробный профиль угроз риска с точки зрения актуального состояния и стратегии развития компании;

Идентификация риска — анализ текущего состояния компании с точки зрения угроз и выявление факторов риска;

Анализ риска — прогнозирование всевозможных вариантов развития риска, оценка возможного ущерба для компании с учетом прогноза развития риска;

Принятие мер по предотвращению риска — разработка календарного плана по предотвращению выявленных рисков.

Другим важным шагом является систематизация факторов риска по отдельным областям риска.

1. Область риска: система корпоративного управления компанией.

В данной области факторами угроз риска могут быть: непрозрачность, неполнота и несвоевременное получение информации; нечеткое, размытое распределение полномочий между органами управления и дублирование управленческих функций; неправильное распределение функций, прав и ответственности между субъектами корпоративных отношений, в особенности между органами управления компании; конфликт интересов субъектов корпоративных отношений, в том числе расхождение интересов собственников и наемных менеджеров; неспособность или нежелание управленцев брать на себя ответственность; непрозрачность информации о работе совета директоров и исполнительного органа компании; отсутствие понятных и объективных критериев оценки работы управленцев; неэффективность менеджеров; неэффективная система вознаграждения управленцев.

2. Область риска: финансово-хозяйственная деятельность компании.

Возможные факторы риска: изменение ключевых показателей работы компании, таких как капитализация компании, оборачиваемость капитала, рентабельность компании, рентабельность собственного капитала, полный доход на чистые активы, источники инвестирования.

3. Область риска: рынок и конкуренция.

Возможные факторы риска: изменение доли рынка, занимаемой основными конкурентами компании; появление на рынке новых игроков – конкурентов компании; уменьшение спроса на товары компании; изменения во внешней среде; изменение потребительских свойств товаров конкурентов; политика государства.

Для создания системы управления рисками в компании Совету директоров необходимо в первую очередь осознать и принять соответствующее решение, а также определить – создавать эту систему силами компании или же привлечь внешних консультантов.

В соответствии с решением совета директоров по созданию системы управления рисками в компании необходимо провести работу по следующим направлениям:

1. Провести комплексный системный анализ деятельности компании с целью определения и описание факторов риска;
2. Прогнозировать динамику основных факторов риска;
3. Определить вероятный ущерб для компании от риска;
4. Обеспечить персональную ответственность за контроль факторов риска;
5. Создать информационную систему управления рисками;
6. Разработать план по обеспечению контроля эффективности системы управления рисками в компании;
7. Определиться с возможными методами предотвращения рисков;
8. Составить календарный план по минимизации рисков;
9. Обеспечить эффективное взаимодействие всех субъектов корпоративных отношений по выявлению и предотвращению рисков;
10. Обеспечить принятие норм корпоративного права в управлении рисками;
11. Провести обучение сотрудников, участвующих в управлении рисками, в целях повышения их квалификации;
12. Запустить систему управления рисками в компании.

В целях эффективного управления рисками менеджерам крайне важно обратить внимание на:

1. Понимание прогноза события, с которым связано возникновение риска, и разработку ответных мер;

2. Финансовые риски – потоки денежных средств, доступ на рынок капиталов, условия кредитных договоров;

3. Комплаенс-риски – риски нарушения требований действующих нормативно-правовых актов;

4. Риски, связанные с использованием информационных технологий, а также риски нарушения требований безопасности и конфиденциальности данных;

5. Операционные риски;

6. Риски нарушения требований трудового законодательства;

7. Риски, связанные с нарушением экологического законодательства.

Всё это можно качественно реализовать, если внедрить в компании ролевую структуру системы управления рисками и внутреннего контроля. При этом важно грамотно определить роли и ответственность каждого субъекта процесса управления рисками и внутреннего контроля.

Для эффективной работы по управлению рисками на заседаниях Совета директоров или учредителей необходимо на регулярной основе обсуждать следующие вопросы:

1. Качество системы управления в целом;

2. Вопросы, связанные с предоставлением финансовой отчетности;

3. Соблюдение требований законодательства и норм корпоративного права, включая требования антикоррупционного законодательства;

4. Функционирование системы внутреннего контроля;

5. Уровень ликвидности, доступ к рынкам и движение денежных ресурсов;

6. Влияние государственных инициатив (такие как в области здравоохранения, охрана окружающей среды, энергетики, финансового регулирования, отношения с заинтересованными субъектами и коренными жителями (очень актуально для Севера и Арктики

7. Риски, связанные с информационными технологиями;
8. Нормы профессиональной этики и позиция менеджмента в вопросах корпоративной системы ценностей;
9. Управленческие риски;
10. Риски мошеннических действий;
11. Налоговые риски.

Роль Совета директоров в управление кризисами и изменениями

В процессе управления рисками необходимо понимать, что реализовавшийся риск – это уже кризис. Это отклонение от привычного (планового) порядка функционирования компании, которое не может быть исправлено без вмешательства дополнительных сил.

Основным условием перерастания риска в кризис является активизация новых внутренних и внешних факторов риска, которым компания не может противостоять.

Кризисы бывают:

- локальные, когда кризис охватывает одну функциональную структуру;
- комплексные, когда кризис охватывает несколько функциональных структур;
- глобальные, когда кризис охватывает всю компанию в целом.

Основными причинами кризисов являются:

- неэффективное корпоративное управление или слабые места в системе управления;
- неэффективный наблюдательный орган компании, в том числе отсутствие в составе Совета директоров профессиональных независимых директоров;
- существенная дебиторская задолженность;
- ошибки в инвестиционной политике;
- чрезмерно высокие постоянные издержки;
- недовольный и нелояльный персонал;

- устаревшее технологическое состояние;
- корпоративные конфликты системного характера.

На наш взгляд, среди перечисленных причин кризиса самой важной является неэффективное корпоративное управление и слабые места в системе управления. Остальные причины при эффективном корпоративном управлении, как правило, минимальные или вовсе отсутствуют.

Для более эффективной работы по предотвращению кризисов необходимо провести классификацию кризиса. В зависимости от степени влияния кризиса на компанию меняются и функции Совета директоров. Обновленные функции могут включать:

- разработку и реализацию стратегии развития компании;
- разработку системы анализа кризисных ситуаций;
- предвидение кризиса;
- корректировку существующей стратегии компании;
- разработку и реализацию профилактических антикризисных мероприятий.

При локальном кризисе Совет директоров может:

- заменить менеджеров, ответственных за наступление кризиса;
- создать антикризисный орган в компании;
- провести оперативный и непрерывный контроль по выполнению утвержденных антикризисных мер.

При глобальном кризисе Совет директоров может:

- полностью заменить исполнительный орган компании;
- принять на себя всю ответственность за управление компанией;
- принять чрезвычайные антикризисные меры.

Общий процесс управления кризисами состоит из двух основных стадий.

Первая стадия – управление рисками. Включает в себя: действия по анализу внешних и внутренних факторов риска; дей-

ствия по минимизации возможного ущерба в случае наступления риска; и самое важное – действия по управлению внешними и внутренними факторами риска на этапе перерастания риска в кризис. Данная стадия является алгоритмом по недопущению кризисного состояния в компании.

Вторая стадия – управление кризисами. Включает в себя: корректировку стратегии компании; разработку и реализацию плана по реструктуризации (при необходимости совершенствования системы управления в целом) или изменениям (при необходимости решения локальных задач).

Управление изменениями является внутренним элементом процесса реструктуризации системы управления. Когда речь идет об изменениях, то подразумеваются кардинальные изменения системы управления компанией, в том числе: проведении реорганизации компании; изменения в системе мотивации и вознаграждения; и пр.

Основными условиями успешной реструктуризации и реализации изменений являются профессионализм и ответственность Совета директоров и управленцев компании. Но, безусловно, также существуют факторы, повышающие и понижающие готовность и желание персонала к изменениям.

Так, основными факторами, усиливающими степень готовности персонала к изменениям, являются:

- степень доверия персонала к управленцам, реализующим изменения;
- качество и своевременность информации;
- лояльность персонала;
- возможность регулирования изменения в ходе его внедрения;
- ясность целей и задач изменения;
- эффективная организационная структура;
- уровень корпоративной культуры в компании;

- уверенность персонала в улучшении условий деятельности после внедрения изменения.

Среди факторов, понижающих готовность персонала, помимо противоположных вышеперечисленным, можно отметить: неудачный стиль управления в компании и долгий процесс реализации изменения.

Для эффективного проведения изменений Совету директоров следует руководствоваться основными принципиальными критериями перспективной стратегии управления изменениями в компании. В качестве таких критериев выступают следующие положения:

- цели и задачи изменения четко сформулированы и понятны всем;
- у персонала есть возможность оценить необходимость и значимость планируемых изменений;
- все субъекты корпоративных отношений являются участниками изменения;
- у заинтересованных сторон существует возможность принимать участие в разработке и корректировке изменения.

Перед тем, как начать реструктуризацию или реализацию изменений, Совету директоров следует провести анализ потенциала изменения и определить его уровень.

Потенциал изменения считается низким, если в компании:

1. Низкий уровень доверия к исполнительному органу компании;
2. Низкий уровень взаимодействия внутри компании;
3. Непонятные корпоративные цели и запутанная стратегия;
4. Оборонительный характер стратегии;
5. Невысокий уровень корпоративного поведения;
6. Низкий уровень социальной ответственности;
7. Сложная и неэффективная организационная структура;
8. Неудовлетворительные текущие результаты деятельности;

9. Систематические конфликты между собственниками и менеджерами.

10. Недоверительные отношения с инвесторами.

И напротив, потенциал изменений считается высоким в том случае, если в компании:

1. Высокая степень доверия к Совету директоров и менеджерам;

2. Достаточно высокий уровень взаимодействия внутри компании, в том числе с заинтересованными сторонами;

3. Ясные и согласованные со всеми субъектами корпоративных отношений цели и задачи;

4. Понятная и эффективная стратегия;

5. Решительный и наступательный характер стратегии;

6. Высокий уровень корпоративной культуры и социальной ответственности;

7. Прозрачная и эффективная организационная структура;

8. Есть поддержка со стороны государственных органов и заинтересованных сторон;

9. Хорошие текущие результаты деятельности;

10. Есть поддержка со стороны потенциальных инвесторов.

Следует отметить, что для Совета директоров на этапе реализации плана изменений важным является проведение мониторинга процесса изменений. Его основными составляющими являются:

– своевременное информирование всех субъектов корпоративных отношений об изменениях, в том числе заинтересованных сторон;

– выполнение плановых показателей процесса изменения;

– составление профиля рисков с учетом особенностей, присущих изменениям;

– мониторинг основных показателей финансово-хозяйственной деятельности компании;

– изменение ключевых показателей компании;

– анализ потенциала изменений в компании и способности менеджеров к реализации данных изменений.

Еще одной важной задачей Совета директоров в процессе осуществления изменений является поиск выходов и решений в случае критического отклонения от запланированных показателей. В таком случае возможно принятие решения о корректировке программы реструктуризации и составление плана по преодолению локальных кризисов. На наш взгляд, в случае наступления подобного сложного для компании периода будет целесообразно проконсультироваться с профильными государственными органами и заинтересованными сторонами компании. Также может быть полезно привлечение внешних экспертов.

Для эффективного управления изменениями необходимо составить календарный план действий. Данный план надо составить исходя из следующих этапов:

1) Выявление и утверждение цели и задач изменений в компании;

2) Определение особенностей и последовательности действий;

3) Утверждение определенных сроков выполнения задач;

4) Определение сути действий по реализации изменений.

В зависимости от достигнутой степени определенности на начальном этапе планирования изменений, можно выделить четыре стратегии по управлению изменениями.

Первая стратегия – предварительное упорядочивание. Суть данной стратегии заключается в использовании заблаговременно составленного плана действий, где обозначено содержание всех действий и время их выполнения. В основном данная стратегия направлена на обеспечение роста потенциала изменений.

Вторая стратегия – последовательная. Суть данной стратегии заключается в разделении процесса изменения на после-

довательные стадии, действия и шаги внутри которых четко не определены по различным причинам: отсутствие времени; недостаточность информации и определенности; неожиданные внеплановые изменения.

Третья стратегия – неотложная. Суть данной стратегии заключается в том, что в отдельных случаях просто уже нет времени для разработки тщательного и заблаговременного плана действий.

Четвертая стратегия – комбинированная. В данной стратегии определены заранее только цели изменений, все остальные составляющие четко не определены, поэтому существуют сложности по ее применению.

Совету директоров необходимо выбрать приемлемый вариант. Выбор будет зависеть от следующих факторов:

1. Исходной ситуации в компании:

- потенциала изменений;
- степени готовности к изменениям.

2. Сути процесса изменений:

- скорость внедрения изменения (быстрое или медленное);
- сложность внедрения изменения (простое или сложное).

Изменение можно считать сложным, если оно затрагивает сразу несколько процессов изменения, а также при наличии агрессивной внешней среды в компании.

Помимо этого, при выборе оптимальной стратегии важно учитывать готовность к изменениям внутри компании (потенциал изменения), которое в основном зависит от:

- уровня доверия персонала к управленцам;
- понятности и релевантности целей компании;
- уровня корпоративных отношений;
- эффективности и простоты организационной структуры компании;
- уровня корпоративной культуры.

Конечно, Совету директоров необходимо не только выбрать оптимальную стратегию по внедрению изменений, но и самим принимать непосредственное участие в управлении реализацией стратегии изменений.

Так, в случае выбора стратегии «предварительное упорядочивание» нужно учитывать, что могут быть риски, связанные с неточностями при планировании, и отклонения от плановых показателей. Во избежание подобных рисков функциями Совета директоров здесь будут являться:

- утверждение мероприятий по изменению в виде календарного плана;
- контроль за выполнением установленных целевых показателей изменения.

При «последовательной» стратегии могут возникнуть риски, связанные со снижением потенциала изменений по окончании процесса внедрения или определенной стадии; неточности в плане реализации мероприятий на определенной стадии; неувязка с последующими стадиями; несоответствие фактических результатов по завершению стадии плановым показателям. В данном случае функциями Совета директоров должны быть:

- утверждение плана мероприятий для каждой конкретной стадии реализации стратегии;
- реформирование стратегии изменений.

Как правило, Совет директоров в основном проводит только анализ и контроль за реализацией стратегии, но может и принимать участие в управлении изменениями. Это зависит от допускаемых рисков при делегировании процесса управления менеджерам компании.

Для обеспечения проведения крупных изменений в компаниях, членам Совета директоров и управленцам-лидерам необходимо выполнить следующие этапы:

1. Обосновать объективную необходимость проведения изменения;
2. Создать профессиональную и обладающую доверием персонала команду для проведения изменения;
3. Сформировать для субъектов корпоративных отношений образ будущего и составить стратегию в целях мотивации к принятию изменений;
4. Объяснить субъектам корпоративных отношений основные составляющие будущего изменения и стратегии;
5. Менять существующую систему корпоративного управления путем привлечения к управленческому процессу сотрудников через делегирование полномочий в целях устранения возможных препятствий на пути изменений;
6. Информировать персонал уже о первых, даже небольших успехах, чтобы наглядно показать положительные сдвиги (улучшения) в результате изменений;
7. Обеспечить закрепление полученных сдвигов (улучшений);
8. Сформировать выводы по реализации изменений после достижения определенных показателей, стимулировать всех, кто находится ещё в процессе принятия изменений, и, в случае такой необходимости, пересмотреть ответственных за отдельные составляющие изменений;
9. Закрепление проведённых изменений, как необратимого процесса, и их внедрение в систему корпоративного поведения компании.

Помимо обозначенных шагов, управленцем также необходимо понять, по каким причинам сотрудники компании сопротивляются конкретному изменению. Для этого лучше использовать такие подходы: открытое и честное общение с сотрудниками для сбора обратной связи; организация повышения квалификации сотрудников; привлечение в управленческий процесс сотрудников компании путем передачи части полномочий.

2.3. Социальная ответственность в предпринимательских экосистемах

В настоящее время корпоративная социальная и экологическая ответственность стала довольно привычным показателем эффективности и уровня взаимодействия компании со всеми заинтересованными лицами и сообществами как на местном и национальном уровнях, так и на международном.

2020-2021 годы показали крайне большой потенциал корпоративной социальной ответственности бизнеса: симбиотические отношения в период пандемии новой коронавирусной инфекции между организациями и обществом создают новые возможности для их совместного устойчивого развития [40].

Середину двадцатого века принято считать точкой отчета развития концепции социальной ответственности бизнеса – именно в этот момент она была впервые определена. Основопологающий элемент данной концепции заключается в том, что компания будет не только создавать и предоставлять высококачественные продукты и услуги, но и брать на себя добровольные обязательства перед обществом и окружающей средой, реализуя в рамках этого определенные социальные и экологические проекты на безвозмездной основе.

Понятие корпоративной социальной ответственности впервые было сформулировано в начале 1950-х гг. в Соединенных Штатах Америки. Если говорить о корпоративной социальной ответственности как о философско-социальном феномене, то он появился в 70–90-х гг. двадцатого века в странах Европы и США [39].

Существует шесть этапов в развитии концепции корпоративной социальной ответственности, как показано на рисунке 1 [44].

Говоря об отечественной социальной ответственности бизнеса, следует отметить, что ее основы зародились в России еще в начале восемнадцатого века, когда Коммерций-коллегией были созданы правила по торговле с зарубежными купцами и изданы указы по принципам биржевой этики. Впоследствии, к началу двадцатого века отечественные предприниматели начали самостоятельно разрабатывать принципы ведения честного бизнеса.

В советский период социальная ответственность бизнеса опиралась на социалистические методы управления. Она состояла из двух направлений: внутреннего и внешнего. Внутренний аспект был направлен на сотрудников (улучшение условий труда, повышение безопасности труда, оздоровление и отдых и т.д.), а внешний на потребителей (повышение качества продукции) [36].

Учитывая достаточный период развития и становления корпоративной социальной ответственности следует отметить, что в настоящее время среди ученых и авторов научных трудов отсутствует единое понимание определения данного термина. Приведем несколько из них далее.

Первооткрывателем термина «социальная ответственность бизнеса» можно считать Г. Боуена, который сформулировал его в 1953 году. Его формулировка заключалась в следующем: «Социальная ответственность бизнесмена состоит в реализации такой политики, принятии таких решений либо в следовании такой линии поведения, которые были бы желательны для целей и ценностей общества» [42].



Рис. 1. Этапы развития концепции корпоративной социальной ответственности [44]

Согласно ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности», социальная ответственность – это ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое содействует устойчивому развитию, включая состояние здоровья и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон; содействует реализации применяемого законодательства и соответствует международным нормам поведения; интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях [41].

Корпоративную социальную ответственность трудно определить четко и точно как из-за характера затрагиваемых вопросов, так и из-за множества вариантов ее организации. Это динамичная и гибкая область практики и дискурса, несвязанная четкими границами, конкретными принципами или методами, в которой компании могут создавать и утверждать позитивный общественный имидж, реконфигурировать свои корпоративные приоритеты и согласовывать их с интересами вовлеченных сообществ, выражая тем самым намерение преодолеть разрыв между этическими принципами и коммерческими интересами [43].

Подводя итог наиболее распространенным трактовкам термина «корпоративная социальная ответственность», можно сделать вывод, что все формулировки указывают на то, что корпоративная социальная ответственность – это прямая ответственность корпорации перед всеми заинтересованными сторонами, с которыми она взаимодействует в ходе своей деятельности и на которых прямо или косвенно влияют бизнес-решения, принимаемые в ней. Кроме того, следует подчеркнуть, что все обязательства, налагаемые на компанию при реализации политики кор-

поративной социальной ответственности, выходят за рамки закона и регулируются, прежде всего, морально-этическими нормами.

По мнению Российской ассоциации менеджеров, корпоративная социальная ответственность - это принцип действия и концепция, которая указывает, как бизнес-сообщество, компании и представители отдельных компаний должны координировать свою деятельность в областях, показанных на рисунке 2.



Рис. 2. Направления деятельности компаний в рамках корпоративной социальной ответственности

Период 90-х годов прошлого века для корпоративной социальной ответственности бизнеса стал своего рода переходным. Именно в этот период социальная ответственность бизнеса перестает быть исключительно внутриорганизационным делом или только аспектом взаимоотношений компании с профсоюз-

ными и благотворительными организациями. С этого периода политика социальной ответственности начинает играть роль критерия в оценке деятельности и успешности организаций. Важным шагом к формализации стандартов социальной ответственности стало создание нормативной базы в этой области (GRI, ISO 26000). Еще в 1950-х гг. к бизнес-сообществу в странах с наиболее развитой рыночной экономикой стало приходить понимание того, что к прибыли необходимо относиться не как к цели бизнеса, а как к его результату [38].

Это подтверждается многолетним исследованием Гарвардской школы бизнеса. Исследование показало, что в долгосрочной перспективе компании, внедряющие политику корпоративной социальной ответственности, имеют более высокую эффективность и мотивацию персонала (54 % против 16 %), ежегодный рост продаж (в среднем за семнадцать лет на 16 % против 8 %) и возврат инвестиций (примерно в 1,5-2 раза выше) [42].

Выделяют пять уровней корпоративной социальной ответственности: первый - ответственность компании перед партнерами; второй - ответственная политика в отношении сотрудников; третий - ответственность перед потребителями; четвертый - ответственность перед окружающей средой; пятый - ответственность перед обществом в целом как организации [35].

На современном этапе концепция корпоративной социальной ответственности начинает внедряться и осваиваться российскими организациями. Вместе с тем следует отметить, что на данный момент отечественные организации, хоть и включают в свою политику все пять уровней, но в большинстве случаев ограничиваются только двумя уровнями социальной ответственности, а именно делают упор на взаимоотношения с работниками и на взаимодействие с обществом.

В данном случае прослеживается преемственность обозначенной ранее советской модели социальной ответственности бизнеса [32].

Сильное влияние на формирование корпоративной социальной ответственности оказал и оказывает Глобальный договор Организации Объединенных Наций (далее – Глобальный договор ООН). Данный договор — это международная инициатива ООН для бизнеса в сфере социальной ответственности и устойчивого развития, призыв ООН трансформировать бизнес в пользу общества, природы и будущего планеты.

Глобальный договор ООН предлагает 10 принципов корпоративной социальной ответственности, которых должны придерживаться деловые круги в рамках своей деятельности по отдельным сферам (см. рис. 3).

Принципы, представленные на рисунке 3, направлены на воплощение социально ответственной деловой практики в области прав человека, трудовых стандартов, экологической ответственности и борьбы с коррупцией [37].

На практике корпоративная социальная ответственность включает в себя различные средства воздействия, например, концепцию имиджевого PR и ее интеграцию в стратегическое обновление корпоративного риск-менеджмента и производственных технологий. Современные концепции социальной ответственности могут включать усиленную защиту сотрудников от возможных социальных рисков, меры по профессиональному обучению, социальный и экологический этикет и т.д. [34].

В целом, существует два уровня, на которых происходит реализация внедряемых в стратегии развития компаний социальных ценностей, это корпоративный и общественный, которые формируют две модели:

- 1) корпоративное поведение;
- 2) социальная ответственность.

1. Права человека	2. Трудовые отношения	3. Окружающая среда	4. Противодействие коррупции
<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка и уважение защиты провозглашенных на международном уровне прав человека. • Непричастность к нарушениям прав человека. 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка свободы объединения и реальное признание права на заключение коллективных договоров. • Выступление за ликвидацию всех форм принудительного и обязательного труда. • Выступление за полное искоренение детского труда. • Выступление за ликвидацию дискриминации в сфере труда и занятости. 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка подхода к экологическим вопросам, основанного на принципе предосторожности. • Подготовка и осуществление инициатив, направленных на повышение ответственности за состояние окружающей среды. • Содействие развитию и распространению экологически безопасных технологий. 	<ul style="list-style-type: none"> • Противодействие всем формам коррупции, включая вымогательство и взяточничество.

Рис. 3. 10 принципов корпоративной социальной ответственности

Целью первой модели является повышение качества корпоративного управления, раскрытие и прозрачность корпоративной деятельности, а также взаимодействие с заинтересованными сторонами. Базовой основой на этом уровне является Кодекс корпоративного управления [33].

В рамках второй модели формируются инициативы и стандарты, продвигающие и признающие социальную роль бизнеса, а также включающие формирование социальной отчетности и проведение социальных аудитов. Национальные и международные стандарты социальной отчетности и общепринятые этические кодексы создают базовую основу для этого уровня.

В 21 веке угроза потери «природной устойчивости» – способности биосферы восстанавливаться после деятельности человека – все чаще признается в качестве одной из основных экологических проблем общественного развития. В развитых

странах мира решение экологических проблем на протяжении многих десятилетий является приоритетом их развития, о чем свидетельствует наличие комплексных национальных экологических программ и хорошо проработанных законов. Эти национальные законы содержат строгие экологические нормы.

В последнее время некоторые компании не только соблюдают экологические законы и правила, но и занимают более проэкологическую позицию, устанавливая в своих компаниях экологические стандарты, которые являются более строгими чем законы и правила, установленные государством.

Однако, несмотря на то, что внедрение высоких экологических стандартов требует от компаний значительных финансовых вложений, это не следует рассматривать как альтруистический мотив или страх перед каким-либо наказанием. Реализация экологически ответственных проектов является деятельностью по расчету для компаний, что надо сказать подтверждается тем, что в конце 20-го и начале 21-го веков международные финансовые институты (ЕБРР, Всемирный банк) начали учитывать наличие данной деятельности при выдаче кредитов компаниям. С этого момента стало ясно, что экологическая ответственность является одним из основных элементов развития бизнеса и конкурентоспособности.

Корпоративная экологическая ответственность способствует росту партнеров, клиентской базы, размеров и масштабов деятельности, а также способствует получению государственных контрактов, поскольку правительства и граждане все охотнее ведут бизнес с социально и экологически ответственными организациями.

Экологическая ответственность, как и социальная ответственность, способствует росту репутационного капитала ком-

пании, который, в свою очередь, напрямую связан с ростом капитальной мощи компании.

Таким образом, в развитых странах экологическая ответственность — это не бремя для предпринимателей, как порой считают российские компании, а наоборот важный фактор развития компании, повышения ее репутации и капитализации.

В настоящее время в рамках экологической ответственности бизнеса удается решать важные и острые проблемы в окружающей среде, среди которых сокращение загрязнения атмосферы промышленными отходами, уменьшением выбросов парниковых газов в атмосферу, сохранение водных ресурсов, применение ресурсосберегающих технологий и так далее.

В широком смысле корпоративную социальную и экологическую ответственность можно обозначить как влияние бизнеса на общество и окружающую среду. Значение корпоративной социальной и экологической ответственности для общества и природы проявляется в следующем: 1) спонсорство и корпоративная благотворительность; 2) содействие охране окружающей среды; 3) взаимодействие с обществом и местными органами власти; 4) корпоративная готовность к участию во время кризиса; 5) социальное развитие.

Таким образом, можно сделать вывод, что корпоративная социальная ответственность вносит определенный вклад в устойчивое экономическое развитие и в трудовые и управленческие отношения, которые повышают уровень и качество жизни сотрудников, их семей, местного сообщества и общества в целом.

При рассмотрении корпоративной социальной и экологической ответственности становится ясно, что эта деятельность не направлена на прямое получение прибыли, однако

ее последовательное выполнение чаще всего является основой для формирования определенных конкурентных преимуществ. Например, М. Портер, известный исследователь корпоративной социальной и экологической ответственности и автор теорий конкурентных преимуществ, считает, что «компании должны рассматривать социальную ответственность как часть своей долгосрочной стратегии; если они будут следовать ей, то усилят свои конкурентные позиции, если нет, то потеряют конкурентное преимущество». Наиболее ощутимым эффектом корпоративной социальной и экологической ответственности является рост нематериальных активов: репутации и бренда.

Практикуя и обеспечивая надлежащий уровень корпоративной социальной и экологической ответственности, компании могут получить конкурентное преимущество за счет: 1) управления репутационным риском, т.е. улучшения репутации и имиджа; 2) налаживания отношений и обратной связи с заинтересованными сторонами и укрепления доверия с ними; 3) учета инноваций и предложений заинтересованных сторон в деятельности компании; 4) повышения лояльности сотрудников; 5) расширения возможности найма лучших сотрудников и заключения контрактов с лучшими поставщиками.

В настоящее время ввиду активного применения организациями принципов корпоративной социальной и экологической ответственности в практической деятельности все чаще возникает вопрос об эффективности их деятельности в рамках данного направления как в текущий момент, так и в долгосрочной перспективе.

На текущий момент в целях изучения уровня корпоративной социальной ответственности бизнеса применяются две группы методик.

Первая группа методик основана на базовом наборе количественных и качественных показателей деятельности организации. В этой группе самым простым способом измерения уровня корпоративной социальной ответственности является подсчет общей суммы денег, потраченных на социальные цели в данном году, что свидетельствует скорее о благотворительности, чем о корпоративной социальной ответственности.

В девяностые годы двадцатого века и в начале двадцать первого для измерения степени социальной ответственности использовался принцип «чем больше денег выделено, тем выше уровень корпоративной ответственности». Сегодня он используется реже.

К первой группе методов анализа уровня социальной ответственности организации относится Индекс социальных инвестиций, предложенный Российской ассоциацией менеджеров, который основан на расчете количественных и качественных индексов социальных инвестиций.

Методика оценки количественного индекса социальных инвестиций предполагает использовать следующие показатели:

1) индекс удельных социальных инвестиций (размер социальных инвестиций компаний, приходящаяся на 1 работника в рублях).

2) отношение социальных инвестиций компаний к суммарному объему их продаж в процентах.

3) отношение социальных инвестиций компаний к суммарному объему их прибылей до налогообложения в процентах [44].

Методика оценки качественного индекса социальных инвестиций предназначена для оценки степени комплексности и всесторонности корпоративной социальной ответственности.

В данной методике используются три группы качественных критериев оценки социальных инвестиций на основе 12 показателей [44]:

1-я группа — институциональное оформление социальной политики. Данная группа предполагает учет по трем позициям: наличие специального документа, в котором закреплена социальная политика компании; наличие специального подразделения, отвечающего за реализацию социальных программ компании; наличие коллективного договора.

2-я группа — система учета социальных мероприятий. Данная группа предполагает учет по четырем позициям: наличие ежегодных финансовых отчетов в соответствии с международными стандартами; внедрение международных стандартов социальной отчетности; оценка эффективности осуществляемых социальных инвестиций; примеры социальных программ.

3-я группа — комплексность осуществляемых социальных инвестиций. Данная группа предполагает учет по пяти направлениям затрат: развитие персонала компании; охрана здоровья и труда персонала; природоохранная деятельность и ресурсосбережение; поддержание добросовестной деловой практики; развитие местного сообщества.

Все три качественных индекса социальных инвестиций являются условно-нормативными и принимают значения от 0 до 100%.

Вторая группа методик – профессиональная и нормативная оценка корпоративной социальной и экологической ответственности. К этой группе относятся методы экспертного анализа, т.е. когда эксперт-оценщик устанавливает уровень социальной ответственности на основе изначально заданных критериев и соответствующим образом ранжирует компании.

Подводя итог, следует отметить, что деятельность в рамках социальной и экологической ответственности играет фундаментальную роль в обеспечении устойчивого разви-

тия компании и содействии устойчивому развитию общества. Корпоративное устойчивое развитие – это не просто отчетность, а более широкая категория, новая философия управления, которая учитывает не только экономические, но и социальные и экологические последствия при принятии всех бизнес-решений. Реализация принципов корпоративной устойчивости может считаться важнейшим критерием роста и долголетия компании, а также устойчивого развития местных сообществ [36].

2.4. Роль проектного управления в развитии предпринимательских экосистем

Развитие предпринимательских экосистем, а собственно и малого и среднего предпринимательства является одним из институциональных факторов роста конкурентоспособности регионов Российской Федерации в условиях экономического кризиса и волатильности финансового рынка. Увеличение количества субъектов малого и среднего предпринимательства решает многие социальные аспекты и экономические проблемы российских регионов, например, снижается уровень безработицы и напряженности на рынке труда, решаются задачи импортозамещения и так далее.

В настоящее время в соответствии со Стратегией развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года приоритетные направления экономической политики – это совершенствование инструментов, мер государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, а также внедрение на практике программно-целевого и проектного подходов к управлению данным сектором экономики [50].

На данный момент для рядового российского руководителя или государственного служащего такие термины как «проект» и «программа» не являются чем-то новым и неизвестным, став достаточно привычными для них. Из различных средств массовой информации и прочих источников сейчас все чаще можно встретить информацию о реализации каких-либо инвестиционных, организационных, социальных или экологических проектов и программ. Буквально каждый день менеджеры различных уровней проводят совещания в целях обсуждения планируемых к реализации или уже реализуемых проектов различных сфер. На современном этапе у руководителей организаций остается все меньше функций и

задач, которые в той или иной степени не относятся к проектному управлению [52].

Проекты в современных организациях или государстве на текущем этапе развития экономики являются важным аспектом их деятельности. Однако, несмотря на их нарастающую популярность, а также тенденцию к повышению эффективности управления проектами, стоит заметить, что современные руководители имеют недостаточные знания в рамках базовых теорий проектного управления, например, в части концепций и методов системного управления проектами.

Осознание того, что традиционные методы управления лишь частично могут быть применимы в проектной методологии в большинстве случаев, приводит к менеджерам только на практике, то есть когда они становятся руководителями каких-либо проектов. Уникальность целей и условий для их достижения, неопределенность планов и наличие различных интересов стейкхолдеров – все это неизбежные составляющие проектного управления. Однако следует заметить, что для успешного решения поставленных проектом целей и задач руководитель проекта обязательно должен обладать специальными знаниями, навыками и компетенциями, которые предоставят ему в вышеназванных условиях возможность организовать согласованное взаимодействие всех участников проекта, предвидеть, справляться с рисками и проблемами и в итоге – добиваться намеченных результатов [52].

На современном этапе методология проектного управления широко применима в осуществлении социально-значимых проектов как государством, так и организациями, отходя от участия в реализации исключительно высоко прибыльных инвестиционных проектов [54].

Применительно к менеджменту, как к одному из его направлений, управление проектами можно считать достижением

двадцать первого века, однако не стоит полагать, что до этого момента в истории человечества не реализовывались проекты. В качестве примеров следует привести выдающиеся проекты – возведение Великой китайской стены, египетских пирамид, Московского кремля и пр., но, к сожалению, никаких задокументированных источников по данным проектам до наших дней не сохранилось. Отсутствуют даже какие-либо упоминания из того времени о том, как были выстроены системы проектного управления и как было организовано взаимодействие внутри проектов между всеми участниками.

Если говорить о зарубежной практике применения проектного управления, то следует отметить, что за границей уже в течение нескольких десятилетий данный вид управления встречается в деятельности органов государственной власти. В пример можно привести то, что в Японии основа сформированной госстратегии социально-экономического развития страны – это методология проектного управления, а в Великобритании основана даже академия, целью которой является непосредственно подготовка руководителей государственных проектов.

Несмотря на то, что человечество реализовывало проекты тысячелетиями, становление проектного управления как науки происходило в течение последних десятилетий. Принято считать, что история проектного управления начинается с 30-х годов прошлого столетия, это связано прежде всего с реализацией первой разработки матричной организации управления, координирующей реализацию масштабных и сложных проектов в космической и нефтегазовой сферах в США [55].

Вместе с тем утверждение о том, что управление проектами это веяние исключительно западного менеджмента, можно считать ошибочным. Так, например, в Советском Союзе инструменты методологии проектного управления широко применялись, начиная с 1930-х гг. при государственном планировании [46].

Стоит отметить, что развитие и становление методологии проектного управления в нашей стране шло практически одновременно с зарубежными странами, но в свою очередь с небольшим отставанием, которое являлось в основном следствием технологического отставания страны в компьютерных и информационных технологиях, а также в масштабах и объемах применения проектного управления. Планово-распределительная экономика и административно-командные методы управления также внесли свой вклад в вышеназванную проблему, породив не востребованность профессионального управления проектами.

Проект по своей сущности имеет как основные, так и дополнительные признаки. К основным следует отнести: ориентированность на выполнение конкретных целей; наличие определенных временных ограничений в виде начала и конца проекта; индивидуальность и новизна. К дополнительным признакам проекта относят наличие последовательности и этапности разработки, уточнения целей и планов.

Рассмотрим подробнее термин «проект» с точки зрения трактовки и раскрытия его значения в разных источниках.

Национальные требования к компетентности определяют понятие «проект» в двух вариантах: в первом случае, проект – это уникальный комплекс взаимосвязанных работ (мероприятий) в целях создания продукта или услуги в условиях заданных требований; во втором случае, проект – ограниченное во времени специально организованное целенаправленное изменение отдельной системы в рамках запланированных ресурсов и установленных требований к качеству его результатов [52].

Американский свод знаний по проектному управлению (PMBOK) определяет «проект» как временное предприятие (мероприятие), предназначенное для создания уникального продукта, услуги или результата [53].

Таким образом, обобщая перечисленные выше определения термина «проект», можно сделать вывод, что он представляет собой деятельность, нацеленную на разработку и производство уникальных новых продуктов, услуг, достижение уникальных целей, а также имеющая ограничения по времени, затратам и ресурсам.

Говоря о проектном управлении, следует отметить, что оно в своей основе состоит из ряда проектных технологий, увязано с долгосрочным видением организации, отрасли, региона, и которое реализуется за счет выполнения комплекса отобранных проектов с учетом их взаимозависимости, взаимодополняемости и синергичности. Реализация на практике деятельности по управлению проектом предполагает создание временной проектной структуры, а также привлечение необходимых ресурсов, опыта навыков и умений.

В управлении проектами выделяют шесть ключевых концепций:

Концепция 1. Цели проекта определяют его содержание – вся деятельность проекта направлена на достижение поставленных целей, которые и определяют содержание работ проекта.

Концепция 2. Тройственное ограничение – в проектной деятельности наиболее часто выделяют три ограничения, определяющие в большей степени содержание и план выполнения работ, это сроки, затраты и качество.

Концепция 3. Учет неопределенности – любой проект предполагает достижение целей проекта в условиях ограничений и неопределенности.

Концепция 4. Концепция жизненного цикла – поскольку проект это ограниченная по времени деятельность, имеющая начало и момент завершения, то деятельность, выполняемая между этими моментами, составляет жизненный цикл проекта.

Концепция 5. Концепция временной организационной структуры – основное преимущество проектного подхода, предполагающее формирование специальной проектной организации с необходимыми для проекта ресурсами.

Концепция 6. Интеграция технологических и управленческих компетенций – на успешность реализации любого проекта всегда влияет наличие: требуемых технологий, навыков, компетенций исполнителей и грамотного управления.

Далее следует остановиться на терминах «программа» и «портфель». В целях обеспечения лучших результатов и большей эффективности нередко однородные проекты объединяются в программы, которые впоследствии могут быть сгруппированы в портфели.

Говоря об определении термина «программа», следует отметить, что это совокупность ряда взаимосвязанных проектов, управляемых для обеспечения эффектов, невозможных при управлении проектами по отдельности.

Портфель, в свою очередь, – ряд взаимосвязанных программ и проектов, объединенный для более эффективной реализации стратегических целей компании.

Нельзя говорить об эффективности проекта, если на начальном его этапе – целеполагании и планировании формируются некорректные цели, которые могут быть вовсе недостижимыми, или же не ясно как определить достигнуты они или нет. Цели проекта обязаны быть четкими и корректными. В связи с этим возникает необходимость применения системы постановки целей SMART, в соответствии с которой цели должны быть конкретны, измеримы, достижимы, согласованы, ограничены по времени [8].

Говоря о целях проекта, следует также отметить и об успешности реализации проекта. Утверждать об успешности реализации проекта можно в случае, если он завершился в утвержден-

ные сроки, в рамках выделенного бюджета, выполнен полный объем работ и соблюдены необходимые качества продукта.

Реализация проектов предполагает четыре основных этапа:

1 этап – инициирование, который предполагает анализ бизнес-идеи, разработку проектного задания, определение целей, ограничений и приоритетов проекта, а также его стратегическое планирование. Результатом данного этапа является подготовленное проектное задание.

2 этап – планирование, в рамках которого выявляются участники проекта, определяется его объем, этапы и контрольные точки, а также рассчитывается количество необходимых ресурсов. Результат этапа – план проекта.

3 этап – реализация, непосредственно подразумевает создание конечного продукта проекта, отслеживание продвижения проекта, решение возникающих проблем и информирование участников о ходе проекта. В результате подготавливаются промежуточные отчеты о состоянии разработки и создается конечный продукт проекта.

4 этап – завершение, в рамках которого созданный в предыдущем этапе продукт поставляется заказчикам и производится оценка их удовлетворенности. Результатом этапа является отчет о внедрении продукта.

Важным этапом в реализации любых проектов является процесс их планирования, так как в рамках данного этапа определяются ключевые параметры проекта и его результаты. Для того чтобы начать планирование проекта необходимо выполнить ряд действий: провести стратегический анализ компании и выявить проблемы, на решение которых может быть направлен проект; определить проект или проекты для решения выявленных проблем; определить согласован ли предполагаемый проект с миссией компании; провести оценку конкурентоспособности проекта.

В целях проведения оценки конкурентоспособности проекта возможно использовать перечень критериев конкурентоспособности, с помощью которых следует проанализировать проектную инициативу.

К критериям конкурентоспособности проекта относятся:

1. Новизна и приоритетность;
2. Техничко-технологическая осуществимость;
3. Приоритетность сферы деятельности;
4. Рыночная привлекательность проекта;
5. Наличие материально-технической базы;
6. Наличие источников финансирования;
7. Процент личного участия;
8. Масштаб;
9. Наличие персонала с необходимыми опытом, навыками и компетенциями;
10. Темпы роста бизнеса;
11. Потенциальные конкуренты и конкурентные преимущества проекта;
12. Стратегия развития бизнеса;
13. Степень риска инновационного бизнеса;
14. Необходимость сертификации и лицензирования;
15. Защищенность нового;
16. Возможность привлечения государственной поддержки.

Одним из основных критериев конкурентоспособности проектов является наличие источников финансирования. Укрупненно данные источники можно разделить на две группы. Первая группа – это собственные средства, к которым относят уставный капитал, прибыль от деятельности, амортизационные отчисления, резервный фонд и пр. Вторая группа – заемные средства, к которым можно отнести: все виды банковских кредитов (простой, синдицированный и т.д.), венчурное инвестирование, эмиссия ценных бумаг, доленое участие и иные формы (лизинг,

внебюджетное финансирование, государственные и муниципальные субсидии, механизмы государственно-частного партнерства и пр.).

Системная модель управления проектом представлена на рис. 1.

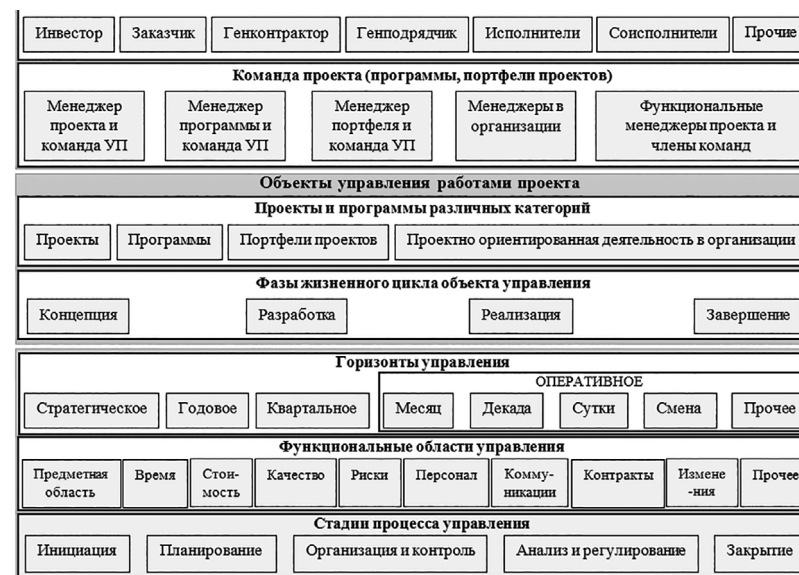


Рис. 1. Системная модель управления проектом [52]

Далее следует остановиться на классификации проектов. Проекты возможно классифицировать по 5 основным признакам: по классу (моно-, мульти- и мегапроекты), по типу (социальные, экономические, организационные, технические и смешанные), по виду (учебно-образовательные, инвестиционно-строительные и инновационные), по масштабу (мелкие, средние, крупные и очень крупные), по длительности (краткосрочные – 1-2 года, среднесрочные – 3-5 лет и долгосрочные более – 5 лет) и по сложности (простые, сложные и очень сложные).

В рамках осуществления своей деятельности на проект оказывают определенное влияние субъекты и факторы, которые тем или иным образом взаимодействуют с проектом, то есть окружение проекта. Окружение проекта разделяется на три уровня: дальнейшее окружение внешней среды (экономика, политика, общество, наука и технологии и т.д.), ближнее окружение внешней среды (руководство компании, сферы финансов, сбыта, изготовления, обеспечения и др.) и внутренняя среда (участники, команда, стиль управления, навыки и компетенции, коммуникации и пр.).

Рассмотрев окружение проекта, нельзя не обратить внимания на такую составляющую его внутренней среды как субъекты управления и команда проекта.

В проектном управлении можно выделить следующие ключевые субъекты: заказчик проекта (будет использовать продукт и результаты проекта), руководитель (руководит работами в рамках проекта и несет ответственность за достижение его целей) и куратор (оказывает административно-финансовую поддержку руководителю и принимает стратегические решения по проекту).

В целях эффективного применения в практической деятельности методологии проектного управления субъекты управления должны владеть определенными компетенциями, к которым можно отнести теоретические знания в области управления проектами, программами и портфелями, навыки лидерства и коммуникабельности, практического опыта в участии и управлении проектами и пр.

Для реализации поставленных целей и задач проекта необходимо создание команды проекта, которая в широком смысле слова представляет собой объединение отдельных лиц групп и/или организаций, необходимое для осуществления работ проекта. Команда проекта – это временная проектная организация,

создаваемая под конкретный проект и управляемая руководителем проекта.

Методология проектного управления предполагает наличие в процессе управления проектом определенных процессов и функций. К процессам управления проектом относят процессы: инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения. Вместе с тем, функций управления выделяют больше, их насчитывается десять: управление содержанием, управление сроками, управление стоимостью, управление рисками, управление персоналом, управление стейкхолдерами, управление коммуникациями, управление поставками, управление качеством, управление интеграцией.

Следует выделить наиболее важный, на наш взгляд, процесс в проектном управлении – процесс инициации, так как именно он формирует общую характеристику проекта. Так, например, в рамках вышеназванных функций в процессе инициации определяются требования и цели проекта, обеспечивается укрупненное планирование сроков, производится предварительная оценка затрат и доходов, анализируются стратегические риски, формируется и назначается команда проекта, обозначаются заинтересованные стороны, анализируются информационные потребности и поставщики, определяются стандарты качества и разрабатывается устав проекта.

Методология проектного управления в наши дни достаточно хорошо стандартизирована и регламентирована. В настоящее время на национальном и международном уровнях различными государственными и частными организациями разработано довольно большое количество стандартов, касающихся проектной деятельности.

Далее на рисунке 2 изображены наиболее известные стандарты в области проектного управления на международном и национальных уровнях.

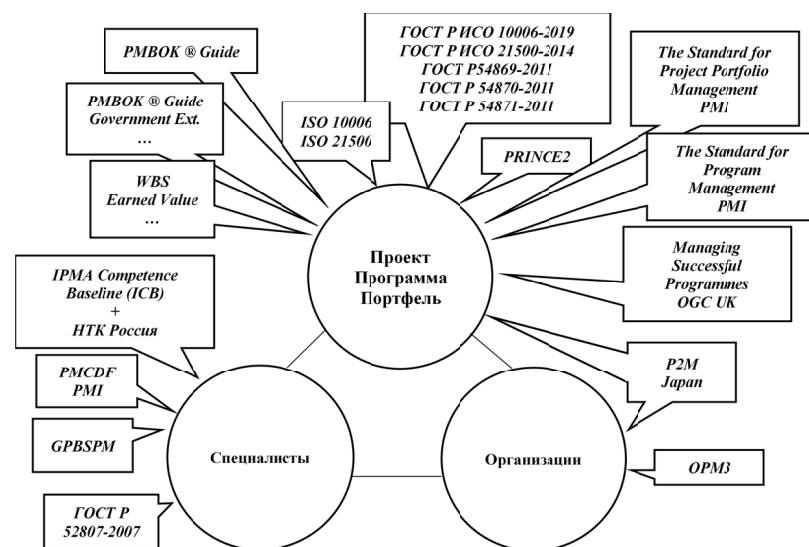


Рис. 2. Основные стандарты в области проектного управления [49]

Стандартизация проектной деятельности позволяют сформировать у менеджеров проектов и их команды осознание как общей последовательности процессов управления проектами, так и требований к конкретным процессам. На основании данных стандартов в рамках проекта возможно не только формализовать требования к продукту и результату проекта, но также и к процессу получения результатов проекта [52].

На данный момент в области проектного управления разработано достаточное количество национальных стандартов, разработкой которых занимались национальные ассоциации проектных менеджеров: APM (Великобритания), VZPM (Швейцария), GPM (Германия), AFITEP (Франция), CEPМ (Индия), PROMAT (Южная Корея) и др.

Говоря о стандартизации проектного управления, нельзя не упомянуть о международной сертификации специалистов по

управлению проектами, которая подразумевает под собой процесс определения соответствия имеющихся у кандидата знаний, навыков и опыта установленным требованиям к проектному специалисту.

В настоящее время есть две наиболее популярные и значимые международные программы сертификации специалистов в области проектного управления: по стандартам американского Института управления проектами (PMI) и по стандартам Международной ассоциации по управлению проектами (IPMA).

В России сертификацией специалистов по управлению проектами по модели IPMA-СОВНЕТ занимается Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ», которая осуществляет как корпоративную сертификацию специалистов, так и сертификационные испытания в открытом формате.

Методология проектного управления на современном этапе позволяет организациям с большим успехом решать вопросы: стратегического развития компании, обеспечения технического и организационного обновления, диверсификации продукции, качественного совершенствования услуг и так далее. Основными факторами, при которых следует применять в деятельности организации методологию проектного управления – это повышенная неопределенность во внешней среде, а также отсутствие четких параметров требований заказчика [51].

Проектное управление укрупненно можно классифицировать на две группы. Первая группа представляет собой классическое или традиционное управление проектами. Вторая группа – это гибкие методы управления, к которым можно отнести Agile-методы, Scrum, Lean, Kanban, PRINCE2, Feature driven development (FDD), OpenUP (OUP) и др. [51].

Далее рассмотрим более подробно каждую группу.

Традиционное управление проектами строится в первую очередь на жесткой связи со временем выполнения работ, ко-

торое, как правило, планируется заранее. Начать выполнение последующей задачи возможно только после завершения предыдущей. В целях стабилизации и упорядочивания реализации проекта требования заказчика определяются, систематизируются и оформляются на первоначальном этапе. Традиционный (классический) подход к проектному управлению на практике в основном применим к проектам, в которых наблюдается шаблонность действий, при этом большую роль играет их строго определенная последовательность. Традиционное управление проектами наиболее часто применимо при низком риске изменений требований к проекту в процессе работы.

Рассмотрев традиционный подход к управлению проектами, далее остановимся на изучении особенностей гибкого проектного управления, в частности на примере Agile-подхода и Scrum. Основопологающая идея гибких подходов – это то, что изменения приветствуются, а неопределенность признается [47].

Agile-подход — это семейство гибких итеративно-инкрементных методов проектного управления, в рамках которых проект разбивается на меньшие по величине подпроекты, объединяющиеся впоследствии в один итоговый проект. Процессы инициации и планирования осуществляются для всего проекта в целом, а разработка и тестирование – для каждого подпроекта в отдельности. Данный метод позволяет упростить, удешевить процесс внесения изменений в подпроект [45].

Scrum – это разновидность Agile-подхода, сочетающая в себе элементы традиционного менеджмента и элементы гибкого подхода в проектном управлении. Как итог, данная методология обладает и гибкостью, и структурированностью. Цикл повторений каких-либо действий (итераций) в Scrum называется спринтом, продолжительность которого обычно составляет от двух до четырех недель. Scrum декомпозирует проект на составляющие (бэклоги или заделы продукта), которые впоследствии могут

быть использованы заказчиком незамедлительно для получения ценности. Изначально бэклоги сортируют и грейдируют по приоритетности, далее самые приоритетные выбирают первыми для исполнения в спринте. При завершении спринта заказчику предоставляют рабочий инкремент и переходят к следующему спринту. Перед началом каждого последующего спринта происходит сверка с заказчиком по требованиям к бэклогу.

Процессы Scrum в основном проявляются в пяти аспектах [51]:

1. Упорядочивание бэклога (каждый спринт начинается с планирования для получения ответов на вопросы: что было? что есть? как должно быть?);
2. Планирование спринта (заказчик определяет приоритеты проекта, а команда проекта определяет план работ в рамках нового спринта, а также способы достижения его цели);
3. Ежедневные короткие совещания (определение степени прогресса работы над спринтом и его статуса, обсуждение вклада участников, проблем и препятствий, определение задач для реализации на день; каждый член команды обеспечивает обратную связь в течение 5-15 минут) [48];
4. Подведение итогов спринта (предоставление итогов деятельности всем стейкхолдерам, проверка соответствия продукта спринта ожиданиям заказчика);
5. Ретроспектива спринта (осуществляется между двумя спринтами с целью обсуждения процесса реализации спринта, анализируются действия членов команды, оценивается ее эффективность и прогнозируется ожидаемая производительность в следующем спринте).

Рассмотрев гибкую методологию управления проектами, следует выделить, что основное преимущество таких подходов – это возможность оперативно реагировать и подстраиваться к изменениям как требований заказчика, так и к изме-

нениям условий во внешней среде. Гибкие методы наиболее целесообразно использовать в таких проектах, в которых могут возникать или возникают ситуации появления в процессе реализации дополнительных требований к продукту проекта, или же когда у заказчика нет возможности четко обозначить на начальном этапе требования к продукту проекта.

Подводя итог и говоря о роли проектного управления в развитии предпринимательских экосистем, следует выделить, что в текущих быстроменяющихся условиях окружающей среды проектное управление – это крайне актуальная методология, которая позволяет обеспечивать эффективное решение поставленных задач в четко ограниченные сроки при минимальных издержках. Благодаря проектному управлению можно значительно улучшить производительность и повысить эффективность работы сотрудников организации, а также органов государственной власти.

Следует отметить, что внедрение методологии проектного управления в органы государственной власти субъектов Российской Федерации позволит продуктивнее решать вопросы развития предпринимательских экосистем за счет изменения традиционных подходов управления на более современные и эффективные. Проектное управление позволяет обеспечить лучшее распоряжение ограниченными ресурсами в целях достижения экономически и социально значимых целей, получить всестороннюю полноценную экономическую оценку как на этапе разработки проекта, так и в ходе его реализации, и по итогам реализации проекта.

2.5. Перспективы использования инструментов государственно-частного партнерства для развития предпринимательских экосистем

Развивая затронутые в одном из предыдущих разделов настоящей работы вопросы повышения эффективности функционирования системы государственного управления, нельзя не отметить важность научного переосмысления вопросов взаимодействия государства и негосударственных акторов по обеспечению национальной экономической безопасности.

Государство в Российской Федерации традиционно является собственником и оператором значительных финансовых ресурсов и активов, использование которых зачастую характеризуется недостаточной эффективностью.

Государственно-частное партнерство (ГЧП) является одним из ключевых способов, позволяющих конвертировать указанные ресурсы в экономические блага и экономическую безопасность.

Теоретической основой ГЧП является теория смешанной экономики [57]. Партнерское взаимодействие государства и негосударственного сектора экономики насчитывают несколько веков, первые исследования такого взаимодействия находили отражение в работах классиков экономической мысли, начиная с XIX века. При этом комплексные исследования в сфере ГЧП как специфической формы организации бизнеса, его связи с институциональной средой в контексте трансформации национальных и мировых социально-экономических систем в настоящее время отсутствуют [63].

С позиций классической теории систем и новой теории экономических систем ГЧП рассматривается как специфическая система взаимодействия государственной власти и субъектов негосударственного секторов экономики на основе принципа институционального равенства партнеров [62].

На современном этапе развитие ГЧП определяется следующими базовыми факторами:

- общий тренд на либерализацию и «разгосударствление» экономики в большинстве стран мира, начиная с 1980-х - 1990-х годах, включая приватизацию государственных активов;
- недостаточный объем государственных финансовых ресурсов для обеспечения модернизации, обслуживания и расширения принадлежащей государству инфраструктуры [58].
- более сложное системное устройство негосударственных акторов, позволяющее быстрее обрабатывать сигналы среды, принимать решения, продуцировать инновации.

В этой связи государственное воздействие на экономику в том числе в форме ГЧП направлено на ликвидацию негативных последствий от провалов рынка. При этом в настоящее время конкретные параметры вмешательства государства в экономику уже на протяжении долгого времени остаются предметом научной и экспертной дискуссии.

Принципы ГЧП применимы в широчайшем спектре сфер публичного управления: от привлечения в интересах государства негосударственных инвесторов для реализации инфраструктурных и исключительно бизнес-проектов до осуществления специфических государственных функций, как, например, военная и оборонная деятельность (частные военные и разведывательные компании) или социальные услуги (привлечение социально-ориентированных НКО).

В то же время предпринимательские экосистемы в данном процессе могут выступать основным инструментом решения государственных задач по обеспечению занятости граждан, ускоренному перераспределению благ в национальной экономике, увеличению числа инноваций, а также источником воспроизводства ресурсов для реализации государственной политики по различным направлениям.

Как отмечено ранее, ведущими направлениями государственной политики по развитию предпринимательских экосистем может считаться единовременная реализация мер по формированию благоприятной институциональной среды через воздействие на отдельные элементы институциональной инфраструктуры предпринимательства, а именно:

- повышение качества нормативной составляющей институциональной инфраструктуры
- обеспечение доступности ресурсов для субъектов предпринимательской экосистемы (кадровые и финансовые ресурсы, предпринимательская культура, свободный обмен информацией);
- приоритетная государственная поддержка организаций, обладающих значимым экосистемным потенциалом, которые могут составлять ядро предпринимательских экосистем.

По каждому из указанных укрупненных направлений государственной политики возможно применение инструментов ГЧП. Одновременно представляется, что большим эффектом будет обладать комплексный подход и единовременная реализация взаимосвязанных мер по всем указанным направлениям.

При этом отметим, что в настоящей работе определение сущности ГЧП будет контекстуальным: в той или иной области государственной политики подходы к определению сущностного понятия ГЧП могут различаться и, соответственно, будет различаться состав мер ГЧП.

Государственно-частное партнерство в области повышения качества нормативной составляющей институциональной инфраструктуры. Под государственно-частным партнерством в данной области в широком смысле будет пониматься партнерское взаимодействие государства и негосударственных акторов с целью совместной реализации общественно-политических и социально-экономических интересов.

В общем виде ГЧП в данной области может быть направлено на повышение инклюзивности системы государственного управления развитием предпринимательских экосистем, то есть на более активное вовлечение негосударственных акторов в процесс принятия соответствующих государством решений.

Повышение инклюзивности государственного управления позволит снижать негативное воздействие асимметрии информации, возникающей между управляющим (государство) и управляемыми (бизнес) субъектами за счет прямого обмена информацией между ними и устранения неопределенности.

Эффективность ГЧП в данном направлении определяется уровнем развития институтов гражданского общества и его готовностью к применению инструментов ГЧП. Так, например, в работе В.Г. Варнавского отмечается важность «политического обеспечения» ГЧП и соответствующей подготовки общественного мнения [58].

Таким образом, с одной стороны, гражданское общество должно в некотором смысле одобрить передачу государственных активов частному сектору, а с другой стороны – помочь государству сделать это наилучшим образом, артикулируя общественные потребности непосредственно в адрес государства.

Повышение инклюзивности системы публичного управления в том числе посредством применения инструментария ГЧП может препятствовать негативным тенденциям и способствовать трансформации государственных структур в более эффективные форматы, в том числе через снижение государственных расходов.

Форматы взаимодействия государства и институтов гражданского общества в целях выработки сбалансированной нормативной среды бизнеса могут различаться в зависимости от степени формализованности такого взаимодействия.

С одной стороны, ГЧП могут считаться хорошо формализованные и достаточно развитые формы общественного контроля за деятельностью государственных органов, предусмотренные российским законодательством. Так, например, соответствии с частью 1 статьи 18 федерального закона от 21 июля 2014 года № 212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» к формам общественного контроля относятся общественный мониторинг, общественная проверка, общественная экспертиза, общественные обсуждения, общественные (публичные) слушания и так далее [68].

Однако, подобные формы взаимодействия государства и институтов гражданского общества являются в некотором смысле пассивными инструментами с точки зрения общественного участия, то есть ориентированы на оценку и минимальную доработку готовых решений без кардинальной возможности принципиально участвовать в их изначальной разработке на правах упомянутого институционального равенства.

С другой стороны, перспективными представляются такие форматы и алгоритмы взаимодействия государственных и общественных институтов, которые направлены либо на совместную выработку государственных решений в интересующих сферах общественных отношений, либо на проактивное предоставление государственным структурам информации об актуальных потребностях бизнеса и общества. Подобная агрегированная информация, адаптированная для ускоренного восприятия государством, может послужить основой для оперативных государственных решений и более скоростного реагирования на сигналы от гражданского общества.

Формирование подобной проактивной системы взаимодействия государства с бизнесом и гражданским обществом, очевидно, предполагает более масштабное использование государством предпринимательских и общественных интеллекту-

альных ресурсов и, своего рода, аутсорсинг разработки концептуальных основ государственной политики по широкому кругу направлений.

Интеллектуальные ресурсы бизнеса и общества могут концентрироваться на базе отраслевых некоммерческих организаций (ассоциаций, объединений, союзов, фондов и так далее), а также в сетях специализированных аналитических («мозговых») центров («think tank»). Подобные организации способны концентрировать интеллектуальные ресурсы с заданными целями и проектировать в интересах государства те или иные решения, в том числе направленные на совершенствование институциональной среды бизнеса и развитие предпринимательских экосистем. Многолетняя успешная практика привлечения подобных организаций в государственных нуждах имеется во всем мире в различных областях государственной политики.

Международный опыт свидетельствует, что количество направлений государственной политики, где осуществляется активное вовлечение негосударственных и квазигосударственных акторов в реализацию государственных функций, постоянно ширится даже в таких традиционно государственных сферах, как, к примеру, национальная оборона и безопасность. Так, в 2022 году в США около 59 миллиардов долларов или 70% бюджета американских разведывательных агентств приходится контракты с частными компаниями, оказывающими широкий спектр услуг: от предоставления парка космических спутников до уборки помещений [72].

Структурами Минобороны США также активно привлекается малый и средний бизнес: Агентством защиты информационных систем Минобороны США (Defense Information Systems Agency, DISA) в соответствии со стратегическим планом DISA на 2022-2024 годы планируется привлечение к деятельности не только военных, но и частные компании. В 2021 DISA выделило

малому бизнесу 1,5 миллиарда долларов США по своим основным контрактам или 27% от суммы по всем заключенным контрактам [71]. Представляется, что подобный опыт вполне может быть адаптирован к применению в России.

Более того, применение подобных практик и усиление инклюзивности системы государственного (публичного) управления будет отвечать актуальным ценностным запросам российского общества. По данным соответствующего исследования Центра стратегических разработок, проводившегося в 2020 году, граждане Российской Федерации преимущественно разделяют ценности самоуважения (94%), свободы (88%), диалога (87%), эмпатии (85%) и сотрудничества (85%), что необходимо учитывать при реализации государственной политики во всех направлениях [70].

Государственно-частное партнерство в области обеспечения доступности ресурсов для субъектов предпринимательской экосистемы. Под государственно-частным партнерством в данном контексте предлагается понимать взаимодействие государства и структур предпринимательства и гражданского общества с целью перераспределения ресурсов для их более эффективного использования для реализации национальных экономических интересов.

Государство, будучи своего рода оператором, консолидирующим значительные активы и ресурсы в бюджетных системах всех уровней, является неким «транзисторным» механизмом, который снимает ресурсные ограничения естественного социально-экономического развития путем перераспределения имеющихся ресурсов в соответствии с текущими национальными потребностями [62].

В одном из разделов настоящей работы отмечалась недостаточная эффективность традиционных финансовых инструментов поддержки бизнеса и значимость повышении доходов

граждан как основного источника ресурсов для предпринимательских экосистем.

Подобная постановка проблемы определяет две глобальные задачи государственной политики в данном аспекте развития предпринимательских экосистем:

- актуализация принципов предоставления финансовой поддержки для бизнеса, а также состава соответствующих финансовых инструментов;
- реализация мер по повышению доходов граждан и обеспечению платежеспособного спроса для предпринимательства и российской экономики в целом.

Для решения первой из приведенных задач государство предпринимает целый комплекс системных мер, позволяющих доводить значительные объемы ресурсов через различные финансовые инструменты. Их состав и порядок применения актуализируются на постоянной основе с учетом складывающихся политических и экономических реалий [64].

Одним из дополнительных способов реализации упомянутой «транзисторной» функции государства может считаться такая форма перераспределения бюджетных ресурсов в экономику, как государственный заказ.

По данным Контрольно-счетной палаты Российской Федерации, с 2014 по 2019 год удельный вес государственных закупок в среднем составлял 31% российского ВВП. В 2019 году общий объем государственных контрактов и контрактов, заключенных государственными компаниями, составил 31,6 трлн рублей или почти 29% ВВП РФ, что говорит о значительном влиянии государства на совокупный спрос российской экономики и в то же время на наличие потенциала стимулирования социально-экономического развития через систему государственного заказа [65].

Кроме того, Контрольно-счетной палатой Российской Федерации отмечаются следующие особенности сферы государственных закупок.

- С 2015 года наблюдается снижение количества участников государственных закупок, чрезмерный рост количества закупок у единственного поставщика, рост количества несостоявшихся закупок, что может указывать в числе прочего на существенную монополизацию экономики.
- В общем объеме государственных закупок преобладают закупки региональных органов исполнительной власти в целях реализации крупных проектов;
- Зачастую наблюдается повсеместное неисполнение государственных контрактов в установленные сроки и систематическое повышение их стоимости в процессе исполнения, что может указывать на наличие системных проблем в планировании и организации государственных закупок;
- С 2014 года по 2019 год наблюдался пятикратный рост количества субъектов малого и среднего бизнеса (МСП) и социально-ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО), участвующих в государственных закупках, при незначительном объеме стоимости таких закупок (14,5% от общего объема). Данные факты также могут служить подтверждением некоей монополизации экономики и ухудшения положения субъектов МСП и СОНКО («крохи госзаказа перераспределяются между все большим числом мелких фирм»).

Более новыми исследованиями также фиксируется ряд негативных тенденций в системе государственного заказа в текущих условиях. Так, в 3 квартале 2022 года сократилось количество закупок и участников закупок, что может объясняться переносом части государственных закупок в невидимый для государства сектор или же снижением интереса бизнеса к государственному заказу из-за ужесточения требований и неконкурентных

закупок. По данным Единой информационной системы в сфере закупок (ЕИС), количество закупок в ней сократилось по сравнению с 2021 годом на 4,6%, с 758,4 тысячи до 722,9 тысячи, на фоне роста стоимости закупок на 29%, с 2,8 трлн до 3,7 трлн рублей, что привело к продолжению тренда на укрупнение закупок одновременно со снижением уровня конкуренции (число поставщиков, заключивших контракты, снизилось на 29%). Аналогичные тенденции наблюдаются в сегменте закупок государственных компаний: по сравнению с третьим кварталом 2021 года число размещенных закупок там сократилось на 14%, с 440,5 тыс. до 375,9 тыс. [56].

Облегчение доступа субъектов малого и среднего бизнеса к государственному заказу, а также к закупкам крупных государственных компаний может обеспечиваться за счет совершенствования законодательства в сфере государственных закупок. Направлениями возможного развития системы государственных закупок могут стать:

1. переориентация с приоритетности критериев цены на приоритетность критериев качества государственной закупки; преобладающая роль ценового параметра в том числе приводит к так называемому «аукционному крену», то есть преобладанию такой формы закупок, как аукционы, что зачастую приводит к демпингу и поставкам некачественной продукции; включение критериев качества в требования к закупаемой продукции;

2. актуализация правил определения начальной (максимальной) цены контракта (НМЦК); повышение эффективности увязки НМЦК с рыночными параметрами аналогичных товаров, работ и услуг, в целях повышения обоснованности закупок и снижения рисков человеческого фактора, коррупционных рисков;

3. переориентация с процессной направленности государственных закупок («соблюдение процедуры») на их целеориен-

тированность («важнее общественно значимый результат закупок, а не доскональное следование избыточным процедурам»), что предполагает либерализацию, оптимизацию и автоматизацию соответствующих процедур. Так, например, возможны к обсуждению совместно с экспертным сообществом мероприятия по:

- повышению стоимости закупки малого объема, которые проводятся по упрощенным процедурам,
- легализации конкурентных ценовых переговоров,
- определению критериев обоснованности жалоб и установлению соответствующих фильтров для необоснованных жалоб;
- снижению уровня гипертрофированной прозрачности государственных закупок (например, публичность НМЦК зачастую провоцирует сговор участников закупок),
- определению критериев общественно значимого результата государственной закупки и параметров ответственности за результат;

4. анализ уровня издержек финансовых и административных контроля и исполнения государственных закупок, разработка способов их оптимизации в целях упрощения и ускорения процедур, а также для снижения численности занятых в сфере закупок специалистов государственной и околосударственной сферы. В настоящее время указанная численность сопоставима с численностью занятых в отдельных отраслях экономики. Специалисты сферы государственных закупок зачастую контролируют исключительно правильность процедуры и могут быть высвобождены для решения прочих государственных задач;

5. анализ причин и разработка мер по устранению избыточной конкуренции при закупках малого объема и крайне низкой конкуренции при закупках большого объема в целях противодействия монополизации экономики;

6. анализ причин преобладания закупок региональных органов исполнительной власти, а также разработка мер по перераспределению объема региональных закупок на уровень местного самоуправления, что позволит сместить фокус государственной политики с ресурсоемких и зачастую имиджевых крупных проектов на адресное удовлетворение непосредственных потребностей граждан. Нельзя не отметить широкую распространенность подобных «мегапроектов» среди получателей государственного финансирования, что может объясняться как стремлением упростить администрирование процессов путем минимизации числа финансируемых организаций, так и коррупционными мотивами. Экспертами высказываются сомнения в целесообразности государственного финансирования подобных крупных проектов, реализуемых организациями, обладающих значительными лоббистскими структурами [69];

7. анализ причин повсеместного неисполнения государственных контрактов в установленные сроки и систематического повышения их стоимости, что может указывать на наличие системных проблем в планировании и организации государственных закупок;

8. анализ судебной практики в сфере закупок в целях выработки единообразного подхода надзорных органов при проверках субъектов сферы государственных закупок, а также либерализация надзорной деятельности в сфере государственных закупок для ее переориентации с контроля процедуры на контроль результата;

9. выработка законодательных решений в части совершенствования законодательства в сфере закупок и бюджетного законодательства. Например, представляется, что заслуживают обсуждения такие подходы к либерализации бюджетного законодательства, как:

- нормированное бюджетирование государственных и муниципальных организаций с возможностью самостоятельного перераспределения ими выделенных средств в пределах бюджета на те или иные потребности без жесткой привязки к статье расходов;

- право свободного использования государственным заказчиком возникающей в ходе закупок экономии.

Таким образом, учитывая весомые параметры вклада государственных закупок в ВВП России и, следовательно, влияния на общеэкономическую ситуацию, совершенствование данной системы в указанных направлениях будет способствовать ресурсному наполнению развития предпринимательских экосистем.

Наряду с системой государственных закупок отдельные эксперты отмечают потенциал институтов развития для формирования институциональной среды, взаимодействие с которыми также может считаться формой ГЧП [67].

В целом для решения задачи повышения благосостояния граждан нельзя не отметить целесообразность ресурсной и бюджетной деконцентрации, гармонизации региональной экономической политики, перераспределения основных объемов бюджетного финансирования на муниципальный уровень, расширение и упрощение практики партисипаторного (инициативного) бюджетирования, развития механизмов прямого финансирования федеральным центром актуальных проектов и муниципальных бюджетов, устраняя крен в «мегапроекты», не обладающие выраженным экосистемным потенциалом.

Указанные меры помогут обеспечить финансовыми ресурсами развитие предпринимательских экосистем.

Также обратим внимание, что задачи, связанные с обеспечением предпринимательских экосистем кадровыми ресурсами, развитием предпринимательской культуры и обменом инфор-

мации, могут успешно решаться локальными университетами, которые в свою очередь также могут составлять ядро предпринимательской экосистемы.

Государственно-частное партнерство в области создания и развития ядра предпринимательских экосистем. Государственно-частное партнерство в области создания и развития ядра предпринимательских экосистем. Под государственно-частным партнерством в рассматриваемом направлении государственной политики предлагается понимать взаимодействие государства и бизнеса с целью прямой и целевой ресурсной поддержки организаций, обладающих значимым экосистемным потенциалом.

Как отмечено ранее, экосистемным потенциалом организации (группы организаций) является способность становиться ядром предпринимательской экосистемы, то есть естественным образом способствовать возникновению в ареале своего присутствия самовоспроизводящейся предпринимательской активности. Локальные университеты могут становиться ядром предпринимательских экосистем. Более детально данная категория рассмотрена в одном из предыдущих разделов настоящей работы.

В настоящее время представляется необходимым разрабатывать инструменты, которые позволяли бы осуществлять качественную оценку экосистемного потенциала организаций, претендующих на государственное финансирование.

Без оценки экосистемного потенциала получателей государственной поддержки ее предоставление может не приводить к значимому мультипликативному эффекту, а также зарождению предпринимательских экосистем и самоподдерживающемуся процессу их развития. В данном случае государственные ресурсы будут расходоваться с меньшей эффективностью с точки зрения обеспечения общественных экономических интересов и национальной экономической безопасности.

Определение количественных и качественных параметров экосистемного потенциала получателей государственной финансовой поддержки с учетом региональной специфики может способствовать снижению рисков неэффективного расходования бюджетных ресурсов в ходе ГЧП.

Представляется, что на текущий день в России конкретный инструментарий ГЧП достаточно широк и обеспечен соответствующим законодательством. Формы ГЧП различаются разнообразием: концессионные соглашения, контракты жизненного цикла, соглашения о государственно-частном (муниципально-частном) партнерстве, энергосервисные контракты, аренда с инвестиционными обязательствами, офсетные закупки (государственные контракты на поставку продукции с локализацией ее производства и долгосрочными гарантиями ее приобретения) и т.д.

При этом инструментарий ГЧП применяется в настоящее время в весьма ограниченном количестве направлений, охватывая преимущественно инфраструктуру, обеспечивающую жизнедеятельность. Так, на коммунально-энергетическую инфраструктуру в 2021 году приходилось 2711 проектов или 74,31% от общего количества проектов ГЧП, на социальную инфраструктуру – 599 проектов или 16,42%, на транспортную инфраструктуру – 155 проектов или 4,29%. В тоже время на ГЧП-проекты в иных сферах приходилось лишь 183 проекта или 5% от общего их количества [5]. Доля ГЧП в общем объеме инвестиций оценивается в настоящее время в 4% и может быть увеличена вдвое [66].

Таким образом, потенциал масштабирования проектов ГЧП в случае некоторой переориентации государственных приоритетов и «донастройки» законодательства. Ключевые принципы ГЧП при их адаптации могут быть использованы в наиболее перспективных секторах экономики.

Одним из передовых направлений взаимодействия государственных структур и негосударственных акторов является наиболее динамичная сфера информационных технологий (ИТ), что связано с повсеместной цифровизацией. В целом, в России ИТ-отрасль формирует, по разным оценкам, порядка \$30 млрд добавленной стоимости (оценки приведены по состоянию на 2020 год, по данным InfraOne Research) [61]. При этом российская ИТ-отрасль традиционно «частная». Многие ИТ-компании могут быть заинтересованы в запуске совместных с государством инициатив в формате концессионных или ГЧП-соглашений.

В международной практике к основным направлениям ГЧП в сфере ИТ относятся проекты по созданию и эксплуатации порталов государственных закупок (например, Government Electronic Business «GeBiz», Сингапур); e-Perolehan, Малайзия); порталов «госуслуг» и единых информационных систем; официальных сайтов структур публичного управления (например, TexasOnline.com/Texas.gov, штат Техас, США; Boohmi, штат Карнатака, Индия; e-Seva, штат Андхра Прадеш, Индия; Civil Registry System, Филиппины; Berlin.de, Берлин, Германия). Кроме того, в рамках различных форм ГЧП в различных странах активно развиваются и передовые цифровые технологии. При этом нельзя не привести классический пример ГЧП в ИТ - деятельность Управления перспективных исследовательских проектов Министерства обороны США (англ. Defense Advanced Research Projects Agency, DARPA), ставшую источником глобальных инноваций в том числе в сфере ИТ (включая, например, создание международной информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» во второй половине XX века).

В России широкое развитие механизмов ГЧП в ИТ стало возможным в июне 2018 года, когда в федеральные законы от 21 июля 2005 года № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» и от 13 июля 2015 года № 224-ФЗ «О государственно-частном

партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» были внесены изменения, расширяющие перечень проектов, возможных к реализации через ГЧП и концессии, ИТ-проектами. Ранее объектом концессии или ГЧП-соглашения могло быть только недвижимое имущество и для того чтобы реализовать ИТ-проект было необходимо «прикрепление» к такому объекту недвижимости, в отношении которого законодательством допускается заключение соглашения. С внесением указанных изменений программные продукты могут быть не только частью проекта, но его основным либо единственным предметом.

К числу ИТ-направлений, где применимы концессионная и ГЧП-формы, можно отнести:

- государственные информационные системы (ГИС) и базы данных, включая геoinформационные. По оценке InfraOne Research, до 15% действующих федеральных ГИС имеют потенциал коммерциализации и могут быть переданы в концессию [61].
- Решения «Умного города»: «умное ЖКХ», автоматизированные системы управления наружным освещением (АСУНО), «безопасный город», «умные остановки», интеллектуальное управление городским транспортом, «цифровой двойник города», городские парковки и так далее.
- Сервисы и агрегаторы информации для населения в сфере спорта, образования, транспорта, государственных услуг, мер государственной поддержки лицам, попавшим в трудную жизненную ситуацию и так далее.
- Системы контроля и фото- и видео фиксации нарушений в сфере правил дорожного движения, обращения с твердыми коммунальными отходами (ТКО), землепользования, весогабаритного контроля и так далее.

- Специализированные аналитические сервисы, направленные на профилактику и раскрытие преступлений, в том числе предусматривающие анализ малоструктурированной и высокодинамической информации социальных сетей; содействие принятию решений в сфере правопорядка, обороны и национальной безопасности (как, например, Palantir, США), внешнеполитической деятельности и так далее.

Определенным потенциалом для применения принципов ГЧП обладает российская концепция «Государство-как-платформа», в рамках которой возможна взаимная интеграция различных в том числе негосударственных сервисов и баз данных с помощью принципов открытого кодирования (API), что еще более позволит повысить качество публичного управления, обеспечить его проактивность и комплексность [59].

Помимо сферы ИТ расширение применения принципов ГЧП возможно и в прочих перспективных отраслях экономики, развитие которых будет обеспечивать технологический суверенитет и национальную экономическую безопасность.

Некоторым препятствием более высоким темпам развития ГЧП в России являются:

- устойчивая интенция государства к крупным капиталоемким проектам («мегапроектам»), что ограничивает возможности для участия в ГЧП в субъектов МСП.
- сохраняющееся в особенности на уровне региональных и муниципальных органов власти так называемое сопротивление к изменениям, что выражается в неприятии новых технологий публичного управления и приверженности к привычным инструментам.

На основании изложенного выше, могут быть сформулированы следующие выводы и рекомендации по расширению применения механизмов ГЧП в целях развития предпринимательских экосистем.

- ГЧП является одним действенным механизмом для обеспечения развития предпринимательских экосистем через единовременное воздействие на каждый из элементов институциональной инфраструктуры (ее нормативная и ресурсная составляющие, а также ядро предпринимательской экосистемы).

- В зависимости от сферы применения сущность и определение ГЧП, а также состав мер и практик ГЧП могут различаться.

- В целях более полного использования возможностей ГЧП для развития предпринимательских экосистем перспективными представляются следующие мероприятия:

- вовлечение структур предпринимательства и гражданского общества в проактивную выработку концептуальных основ государственной политики и государственных решений (в том числе через концентрацию их интеллектуальных ресурсов в форме сети соответствующих специализированных организаций, «мозговых центров»);

- постоянная актуализация принципов предоставления финансовой поддержки для бизнеса, а также состава соответствующих финансовых инструментов;

- реализация мер по повышению доходов граждан и обеспечению платежеспособного спроса для предпринимательства и российской экономики в целом через ресурсную и бюджетную децентрацию, реформирование системы государственного заказа, повышение ресурсной обеспеченности органов власти муниципального уровня, развития партисипаторного (инициативного) бюджетирования, отказа от приоритетности «мегапроектов», не обладающих значимым экосистемным потенциалом;

- масштабирование апробированных принципов ГЧП в наиболее перспективные и системообразующие сектора экономики.

2.6. Роль системы государственного управления в формировании институциональной инфраструктуры для развития предпринимательских экосистем

В соответствии со Стратегией национальной безопасности Российской Федерации отдельные аспекты экономической безопасности, такие как повышение качества жизни и благосостояния граждан (пункт 1 части 25 Стратегии), а также устойчивое развитие российской экономики на новой технологической основе (пункт 4 части 25 Стратегии), отнесены к национальным интересам России [93].

Частью 26 Стратегии предусмотрено, что экономическая безопасность является одним из приоритетов национальной безопасности, требующих концентрации совместных усилий и ресурсов органов публичной власти, организаций и институтов гражданского общества.

Системе государственной (публичной) власти в обеспечении национальной экономической безопасности отведен главенствующий статус.

В то же время актуальные вызовы современности предъявляют системе государственного управления повышенные требования. Обостряющаяся внешнеполитическая конфронтация, негативные макроэкономические тренды, усложнение среды функционирования государственного аппарата, возрастание роли негосударственных акторов накладываются на достаточно инертно изменяющиеся административные практики и традиционную иерархичность в принятии решений в государственном секторе, что влечет за собой существенные риски национальной экономической безопасности.

В указанных условиях система государственного управления подвержена существенному давлению большого количества раз-

нонаправленных факторов, что обуславливает необходимость постоянного совершенствования подходов к профилактике и купированию угроз национальной экономической безопасности, а также оперативной адаптации существующего и разработки нового методического инструментария государственного управления, отвечающего современным вызовам.

Приоритетным направлением для приложения соответствующих усилий с точки зрения обеспечения экономической безопасности является выработка актуальных подходов к государственному управлению развитием бизнеса и, в первую очередь, малого и среднего предпринимательства. Малое и среднее предпринимательство играет ключевую роль в обеспечении национальной безопасности, что подтверждается международным опытом [80, 81, 84].

Упомянутое усложнение среды функционирования государственных институтов, как представляется, связано с усиливающейся асимметрией информации, под которой понимается ситуация неравномерности распределения информации между взаимодействующими элементами системы управления [79]. В частности, при реализации своих властных полномочий в отношении управляемых объектов государство зачастую может обладать меньшей информацией о них, что может приводить к снижению качества управления.

В то же время механическая обработка государством всех входящих информационных сигналов в силу их возрастающего объема может приводить к перегрузке государственного аппарата и неэффективному расходованию его ресурсов, в результате чего может наблюдаться ситуация, когда государство «не успевает» за изменениями среды.

Подобное снижение качества государственного управления в области экономической политики приводит к росту «издержек легальности» для экономических агентов и их переходу в тене-

вой сектор экономики, что говорит об институциональной природе такого перехода [77, 85, 92].

В работе Н.В. Артемьева отмечается высокая распространенность теневых практик в России (около 1/3 акторов малого бизнеса), что принципиально обесмысливает меры компенсирующего («карательного») воздействия государством на фирмы, применяющие подобные практики, по причине чрезмерной затратности системы выявления, доказывания и наказания за экономические правонарушения, совершаемые практически каждым третьим предприятием [74].

В этих обстоятельствах закономерны выводы о необходимости разработки стимулирующих мер для бизнеса, а именно мер по совершенствованию институциональной среды («правил игры»). Отметим, что сказанное не относится к криминальным формам хозяйствования, которые должны подавляться в силу их высокой общественной опасности.

Перуанский экономист Э. де Сото описывает механизмы вынужденной самоорганизации теневого бизнеса, когда в условиях несовершенства легальных институтов и, следовательно, высоких транзакционных издержек, экономические агенты спланиваются в устойчивые неформальные структуры взаимодействия, то есть происходит институционализация норм экономического поведения теневого сектора [97]. Данные структуры являются, в сущности, сетевыми структурами [75] и теневыми предпринимательскими экосистемами. Посредством выстраивания неформальных институтов и теневых экосистем осуществляется компенсация («сглаживание») несовершенства легальных.

Предполагается, что данные наблюдения содержат значительный практический потенциал для целей изучения и использования государством механизмов самоорганизации в целях снижения транзакционных издержек бизнеса.

При этом, как представляется, негативное воздействие фактора асимметрии информации между управляющим (государство) и управляемым (бизнес) субъектами усиливается в случае существенной разницы сложности в их организационном устройстве.

Государственные институты являются достаточно статичными и алгоритмизированными организациями, медленно эволюционирующими и зачастую чрезмерно бюрократизированными. В то же время бизнес в широком смысле является более динамичной структурой (или конгломератом структур), обрабатывающей большее количество информации в ходе своего функционирования и развития. Иными словами, государство в сравнении с бизнесом является более простым институтом с точки зрения своего системного устройства.

Однако, для эффективного управления необходимо соблюдение принципа необходимого разнообразия, сформулированного английским кибернетиком У. Эшби, согласно которому управляющая система должна обладать не меньшим разнообразием, чем система управляемая [96].

В то же время при постоянном усложнении системы государственного управления вследствие реагирования на асимметрию информации повышаются риски потери ею устойчивости, о чем предупреждает так называемая «теорема конечности» (или принцип «хрупкости хорошего»), сформулированная советским специалистом Л.В. Левантовским [там же].

Отдельные авторы применительно к границам устойчивости системы, в пределах которых возможен некоторый объем организационных изменений без потери целостности системы, используют категорию робастного предела [73].

Устойчивость системы государственного управления в ситуации асимметрии информации может достигаться посредством механизмов гибкой адаптации указанной системы. Согласно описанным механизмам адаптация сложной системы в среде с

высокой неопределенностью осуществляется через поддержание внутри системы состояния гомеостаза (целостности системы) и пороговое реагирование в рамках робастного предела на действие дестабилизирующих факторов (сигналов среды), в результате чего будет достигнуто состояние «плавающего равновесия», то есть относительной устойчивости [там же].

В качестве одного из способов практического воплощения механизмов робастного управления системой государственной власти может считаться активное применение государством механизмов самоорганизации экономических агентов, что может снижать негативные эффекты, вызванные асимметрией информации [94, 96]. Как ни парадоксально на первый взгляд, но балансировка государственной (управляющей) и предпринимательской (управляемой) систем достигается путем более активного вовлечения структур гражданского общества в систему государственного управления, а также оптимизации государственного вмешательства в сферу деятельности бизнеса [87].

В этом смысле развитие гражданского общества является одной из ключевых государственных задач, решающей в том числе проблему обеспечения национальной экономической безопасности.

Дискуссии о характере и глубине вмешательства государства в экономику являются давними, и в настоящее время отсутствует однозначный научный подход, описывающий точные параметры эффективного соотношения государственного регулирования и рыночной самоорганизации.

Представляется в некотором роде компромиссной точка зрения о наличии зависимости между уровнем вмешательства государства и наличием кризисных социально-экономических и политических явлений: при благополучных тенденциях роль государства в экономике ослабевает, и, наоборот, в случае нарастания кризисных явлений государственные институты пытаются

усиливать свое влияние на все сферы общественных отношений [там же].

Однако усиление роли государства в условиях кризисов может входить в противоречие с необходимостью формирования благоприятной институциональной среды для предпринимательства через самоорганизационные механизмы и тем самым затруднять обеспечение экономической безопасности, что в свою очередь может усиливать ущерб от негативных явлений.

Наблюдаемые в текущий момент кризисы заставляют переориентироваться государственные институты на «выживание» и перенаправлять значительные объемы имеющихся ресурсов на нивелирование последствий кризисов. Предпринимательство в подобных обстоятельствах может рассматриваться как источник дополнительных ресурсов, что может послужить причиной увеличения нагрузки на бизнес.

В этой связи заслуживающим самого серьезного научного и аналитического внимания представляется вопрос имплементации механизмов формирования благоприятной институциональной среды для развития предпринимательства в систему государственного управления в текущих условиях. Иными словами, государству необходимо избежать соблазна усилить свою власть над предпринимателями в условиях кризисных экономических и политических явлений, чтобы использовать его как простой источник для покрытия актуальных нужд. В противном случае, как отмечалось выше, усиливающаяся асимметрия информации приведет еще большим объемам «теневизации» малого и среднего бизнеса, нарастанию угроз национальной экономической безопасности и, следовательно, к следующим, еще более тяжелым виткам кризисов.

В то же время текущие условия требуют определенной мобилизации и от российского предпринимательства, что предполагает повышение его национальной ориентированности.

Национально ориентированное предпринимательство, в особенности малое и среднее, при наличии благоприятной институциональной среды вполне может выступать значимым фактором экономической безопасности, обеспечивая занятость граждан, ускоренное распределение благ в экономике, рост инноваций, а также обширную ресурсную базу для реализации государственной политики.

В настоящее время оптимальной формой организации субъектов предпринимательства считаются предпринимательские экосистемы, в которые естественным образом эволюционируют фирмы [89]. Экосистемный подход к организации предпринимательства перекликается сетевыми организационными структурами [90].

К числу сущностных характеристик предпринимательских экосистем относятся в том числе их естественное (зачастую спонтанное) возникновение и широкое использование механизмов самоорганизации (самоподдерживающийся процесс развития бизнеса); минимальное государственное участие в их функционировании; уникальность каждой предпринимательской экосистемы; сложная (сетевая) взаимосвязь всех ее элементов [88].

Экспертами отмечается преимущественно неуправляемое развитие предпринимательских экосистем в регионах России и определенные затруднения в разработке целостной теории управления предпринимательскими экосистемами на фоне объективной необходимости их развития [83]. Также, несмотря на важность наличия облегченного доступа к финансовым ресурсам, отмечается недостаточная эффективность традиционных практик по финансовой поддержке предпринимательства (применяемые налоговые льготы, гранты, локальные нормативные акты и т.д.) для развития предпринимательских экосистем [90]. Кроме того, наблюдается существенная региональная диффе-

ренциация предпринимательских экосистем и их зависимость от уровня доходов граждан [80].

Таким образом, необходимость «выращивать» продуктивные предпринимательские экосистемы, несмотря на отсутствие однозначного и апробированного методического аппарата, обуславливает целесообразность выработки и реализации эффективной государственной политики по управлению рамочными параметрами предпринимательства или институциональной средой (институциональной конфигурацией).

В специализированной литературе в настоящее время отсутствует общепринятое определение институциональной среды [82]. В широком смысле под институциональной средой понимаются некие основополагающие формальные и неформальные «правила игры», определяющие контекст, в котором осуществляется экономическая деятельность различных субъектов, и образующие институциональную инфраструктуру [78, 91].

Институциональная среда обладает регулятивным компонентом, включающим совокупность нормативной правовой базы и механизмов поддержки бизнеса, направленных на повышение доступности финансовых ресурсов и стимулирование предпринимательской активности [86]. Совершенствование регулятивного компонента институциональной среды напрямую относится к сфере компетенции органов государственного управления и вполне поддается воздействию.

Формирование благоприятного регулятивного компонента институциональной среды необходимо осуществлять с учетом использования потенциала самоорганизационных механизмов, возникающих в средах с низкой степенью государственного регулирования и, как рассмотрено выше, в теневом секторе, а также с применением дифференцированного подхода к подбору управляющих практик в зависимости от региона и особенностей институциональной конфигурации в нем.

В частности, в зависимости от региона трансформации может потребовать налоговое законодательство. Так, отдельные специалисты предлагают в регионах с наименее развитыми предпринимательскими экосистемами перевести налоговые поступления от субъектов малого и среднего бизнеса в муниципальные и региональные бюджеты, ликвидировать налоговые сборы для самозанятых в сельской местности и т.д. [80]. Конкретный набор соответствующих мероприятий может варьироваться в зависимости от различных факторов, но в целом представляется достаточно очевидной необходимость снижать налоговую нагрузку на предприятия малого и среднего бизнеса.

Кроме того, представляется целесообразным осуществить гармонизацию федеральной экономической политики в отношении регионов, предусматривающую внедрение гибких моделей перераспределения «природной и налоговой ренты» между регионами и федеральным центром, что позволит сгладить существенные территориальные различия в уровне социально-экономического развития, вызванные неравномерным размещением производительных сил и источников налоговых поступлений в бюджетные системы всех уровней [95].

При совершенствовании нормативной правовой базы может быть рекомендовано исходить из принципов снижения регуляторной нагрузки на бизнес, управляемого дерегулирования бизнеса и стимулирования самоорганизации в предпринимательских экосистемах. При подготовке регулирующих актов целесообразно более широкое вовлечение предпринимательских кругов и структур гражданского общества в выработку конкретных решений. Предложенные меры будут способствовать формированию благоприятной нормативной составляющей институциональной инфраструктуры.

Важным направлением деятельности системы государственной власти в данном направлении может быть формирование

институциональной инфраструктуры через стимулирование ресурсного обеспечения предпринимательских экосистем. В качестве таких ресурсов экспертами называются человеческие и финансовые ресурсы, а также благоприятная предпринимательская культура и свободный обмен информацией [76, 88].

По мнению ряда исследователей, значимыми элементами институциональной инфраструктуры являются также одно или несколько крупных предприятий, вокруг которых могут зарождаться предпринимательские экосистемы (так называемое, ядро предпринимательской экосистемы) [76]. Многие авторы к числу организаций, которые могут составлять ядро предпринимательской экосистемы, относят также локальные университеты, что подтверждается мировой практикой [89, 90].

Уровень развития элементов институциональной инфраструктуры способствует определению стратегии «умной специализации» («smart specialisation») региона, устанавливающей приоритетные направления регионального социально-экономического развития с учетом имеющихся конкурентных преимуществ и ключевых компетенций региона [90].

Таким образом, отсутствие универсального верифицированного опыта по успешному государственному управлению развитием предпринимательских экосистем не является препятствием для воздействия на отдельные элементы институциональной инфраструктуры в целях их модификации и создания соответствующих благоприятных условий.

На основании изложенного выше, могут быть сформулированы следующие выводы и рекомендации по совершенствованию государственной политики по развитию предпринимательских экосистем.

1. В целях обеспечения национальной экономической безопасности необходимо создавать благоприятные условия для возникновения и развития предпринимательских систем, как

оптимальной формы организации субъектов малого и среднего бизнеса.

2. Благоприятные условия для предпринимательских экосистем обеспечиваются за счет реализации государственной политики по повышению качества нормативной составляющей институциональной инфраструктуры.

3. Нормативная составляющая институциональной инфраструктуры достигается за счет дерегулирования предпринимательской деятельности, снижения административной и налоговой нагрузки на бизнес, а также создания качественной институциональной инфраструктуры предпринимательства. В подготовку соответствующих решений необходимо более активно вовлекать представителей предпринимательства и структуры гражданского общества.

4. Элементами институциональной инфраструктуры предпринимательства в том числе являются ядро предпринимательской экосистемы и имеющиеся ресурсы предпринимательской экосистемы (кадровые и финансовые ресурсы, предпринимательская культура, свободный обмен информацией).

5. В зависимости от региональной специфики возможна выработка «умной специализации» региона, то есть конкретного набора мероприятий по развитию каждого из указанных элементов и улучшению доступа к ним со стороны широкого круга субъектов бизнеса.

6. Представляется целесообразным сосредотачивать усилия и ресурсы системы государственного управления на создании и усилении ядра предпринимательской экосистемы (включаящего локальные университеты), которое может стать основой для развития предпринимательских экосистем.

7. Непосредственное государственное регулирование субъектов бизнеса внутри предпринимательских экосистем (за исключением организаций, составляющих ядро экосистем)

мы) следует минимизировать, способствуя активному применению субъектами предпринимательства принципов самоорганизации.

8. В этой связи требуется экспертная и научная разработка инструментов оценки экосистемного потенциала организаций, которые могут составлять ядро предпринимательской экосистемы. Это предполагает создание комплекса показателей и метрик, подтверждающих наличие у подобных организаций высокого экосистемного потенциала и, следовательно, обосновывает необходимость соответствующей государственной поддержки.

9. Под экосистемным потенциалом организации (группы организаций) понимается ее (их) способность становиться ядром предпринимательской экосистемы, то есть в ходе реализации своей социально-экономической функции обеспечивать возникновение в ареале своего присутствия самовоспроизводящейся предпринимательской активности со стороны ряда условно независимых, но связанных сетями взаимодействия и общностью культурных установок экономических агентов.

10. С учетом отмеченной выше недостаточной эффективности традиционных финансовых инструментов поддержки предпринимательства целесообразно, реализуя социальную функцию государства, сконцентрировать усилия системы государственного управления на повышении доходов граждан и обеспечении платежеспособного спроса, который является ключевым источником ресурсов для предпринимательских экосистем.

11. Дополнительно необходимо усовершенствовать механизмы конвертации бюджетных ресурсов в предпринимательские доходы (и, следовательно, в повышение благосостояния граждан) через государственно-частное партнерство, государственно-

ный заказ и систему государственных закупок, межбюджетные трансферты, субсидирование и т.д. Кроме того, требуется совершенствование экономической политики в отношении регионов в части актуализации механизмов перераспределения налоговых и иных доходов между федеральным центром и регионами. Изложенное предполагает в том числе разработку механизмов оперативного (прямого, минуя промежуточные бюджетные системы) финансирования федеральным центром целевых проектов по повышению доходов граждан и развитию предпринимательства, реализуемых непосредственными получателями такой поддержки, в том числе, например, для создания ядра предпринимательских экосистем.

Глава 3



Глава 3. Результаты анализа предпринимательских экосистем в условиях Арктики

3.1. Мониторинг факторов развития малого и среднего предпринимательства в условиях Арктики

Авторами в рамках Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета имени Питирима Сорокина проведено исследование факторов развития малого и среднего предпринимательства для построения эффективной предпринимательской экосистемы в условиях Арктики на примере четырех арктических территориях субъекта Российской Федерации Республики Коми (2021-2022 гг.).

В исследовании участвовали 150 организаций малого и среднего предпринимательства в 4-х муниципальных образованиях, относящихся к арктической зоне Республики Коми. Все они являлись не резидентами Арктики, согласно Федерального закона от 13.07.2020 г. №193-ФЗ «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации».

В исследовании сделан упор на такие важные составляющие элементы конструкции предпринимательской экосистемы,

как государственное регулирование и поддержка малого и среднего предпринимательства, государственно-частное партнерство, система корпоративного управления, нормативное правовое регулирование, информационное обеспечение малого и среднего предпринимательства в условиях Арктики, развитие фондового рынка как инструмента привлечения финансов и инвестиций.

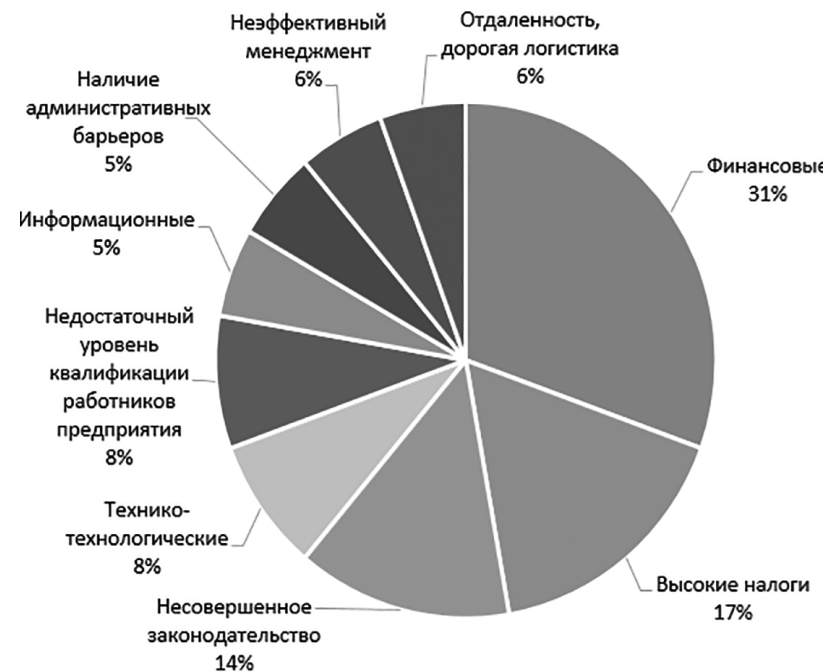


Рис. 1. Факторы, препятствующие развитию предпринимательской экосистемы в арктических территориях Республики Коми

В результате исследования выявлены основные факторы, препятствующие развитию предпринимательской экосистемы (см. рисунок 1).

Среди основных факторов, препятствующих развитию малого и среднего предпринимательства и построению предпринимательских экосистем, выделены вопросы, связанные с финансовым обеспечением (31%).

Вопросы, связанные с высокими налогами, несовершенством законодательства и наличием административных барьеров в сумме составляют 36%. Все это говорит о необходимости совершенствования такого составляющего предпринимательской экосистемы, как эффективность государственного регулирования и поддержки малого и среднего предпринимательства.



Рис. 2. Популярные инструменты государственного регулирования в области развития малого и среднего предпринимательства в арктических территориях Республики Коми

Немаловажным показателем является неэффективный менеджмент и недостаточный уровень квалификации работников предприятия (в сумме - 14%), что требует совершенствования системы корпоративного управления и

подготовки специалистов со знанием специфики ведения малого бизнеса в условиях освоения Арктики, учитывая компетенции: современные методы финансового менеджмента, управление рисками, методология проектного управления, создание высокого уровня корпоративной культуры и предотвращения конфликтов, управление стратегией и изменениями, адаптация к требованиям внешней среды.

Анализ того, какими инструментами государственной поддержки и стимулирования, как одного из составляющих предпринимательской экосистемы пользуются представители малого и среднего бизнеса показал, что 31% не пользуется никакими (см. рисунок 2).

Это дает возможность говорить о неразвитости предпринимательской экосистемы и наличии потенциала в части повышения эффективности государственного регулирования в области развития малого и среднего предпринимательства. Возможной причиной является то, что значительная часть предпринимателей не информирована о механизмах государственной поддержки, или их не устраивает качество механизмов государственной поддержки. В любом случае это не хорошо и нуждается в совершенствовании. В этих целях необходимо усилить роль как уполномоченных государственных органов по развитию малого и среднего бизнеса, повысить их качество работы с предпринимателями, активизировать роль Торгово-промышленной палаты и общественных объединений.

Из популярных инструментов можно выделить: субсидирование (19%), льготное кредитование (13%), лизинговые схемы приобретения техники, оборудования, технологий (13%).

Необходимо отметить, что помимо всего следует совершенствовать работу институтов поддержки малого и среднего пред-

принимательства. Особенно тех институтов развития, которые создаются государством.

В качестве примера можно привести структуру «Мой бизнес». В отчетах они докладывают, что за счет бюджетных ресурсов оказали поддержку малому и среднему бизнесу. Но основной показатель, доля малого и среднего предпринимательства в валовом региональном продукте, не увеличивается. Это говорит о неэффективном контроле государственных органов за институтами развития малого и среднего предпринимательства, созданными самим государством.



Рис.3. В каких формах взаимодействия бизнеса и власти в области повышения конкурентоспособности Вы считали бы целесообразным принимать участие?

Наиболее целесообразными на взгляд экспертов формами взаимодействия бизнеса и власти в рамках предпринимательской экосистемы (см. рисунок 3) отмечены консалтинговые организации при властных структурах (36%), обучение и повышение квалификации работников (27%), а также конференции, научно-практические семинары и круглые столы (18%).

Это показывает важность информационного и кадрового обеспечения предпринимательской экосистемы. Совершенно недостаточной является доля такой формы взаимодействия, как государственно-частное партнерство. Объективно необходимым является активизация использования механизма государственно-частного партнерства для построения и развития эффективной предпринимательской экосистемы в условиях Арктики.



Рис. 4. Какие внешние факторы деятельности малого и среднего бизнеса сдерживают его развитие и повышение конкурентоспособности?

Проанализировав внешние факторы, которые сдерживают развитие предпринимательской экосистемы (см. рисунок 4), можно отметить наиболее значимые: дороговизна кредитов (28%), ограниченный доступ к другим источникам финансирования (12%), высокие налоги (13%). В сумме финансовые факторы составляют более 50%, что вызывает объективную

необходимость совершенствования финансовой поддержки со стороны государства и развития эффективного инструмента финансирования в виде фондового рынка.

Также отмечена значительная сдерживающая роль таких внешних факторов, как постоянно меняющиеся «правила игры» и плохое информирование со стороны властей (19%), а также недостаточный уровень квалификации кадров на рынке труда (13%).

Также можно отметить недостаточно высокий уровень связи учебных заведений с предпринимательскими структурами и недостаточную развитость альтернативных источников финансирования бизнеса, не проектно-ориентированность предприятий.



Рис. 5. Какие внутренние факторы деятельности малого и среднего бизнеса сдерживают его развитие и повышение конкурентоспособности?

Важными внутренними факторами, сдерживающими развитие и повышение конкурентоспособности предпринимательских экосистем (см. рисунок 5), являются неполная информация о ситуации на рынках сбыта продукции (19%), недостаточная квалификация кадров (19%) и отсутствие собственных инновационных разработок (14%). Причиной таких показателей, на наш взгляд является недостаточно высокий уровень корпоративного управления и корпоративной культуры.

Анализ факторов, ограничивающих рост производственного потенциала бизнеса показал, что наибольшее значение имеет финансовая неустойчивость малого и среднего бизнеса и предпринимательства (20%), высокий уровень затрат на оказание услуг (19%), высокий уровень затрат на производство работ (11%). По итогам можно сделать вывод о значительной роли финансового обеспечения и роли государственной поддержки, финансовых структур в преодолении факторов, ограничивающих рост производственного потенциала бизнеса.

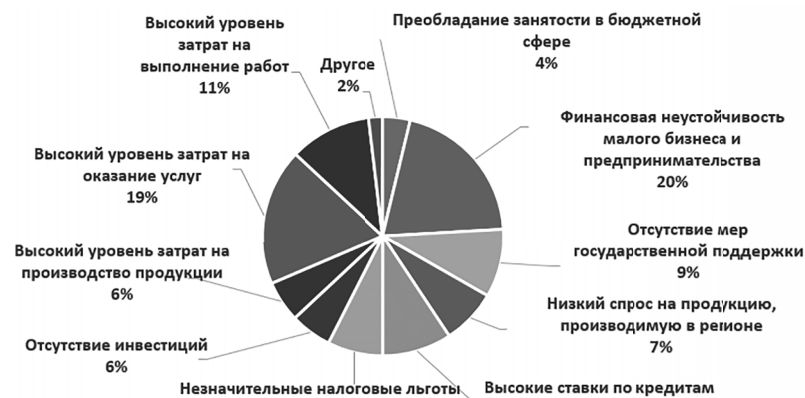


Рис.6. Факторы, ограничивающие рост производственного потенциала бизнеса

В условиях необходимости импортозамещения, можно сделать вывод об актуальности развития отечественных технологий производства и реализации продукции. Актуальной проблемой является то, что 36% респондентов заявляют о том, что технологии отстают, а респонденты потенциальной арктической предпринимательской экосистемы не видят возможности достижения уровня ведущих международных компаний. Почти трети (29%) респондентов не известны технологии аналогичных предприятий за рубежом. 28% респондентов утверждают, что с существующие технологии в основном соответствуют условиям конкурентоспособности на мировом уровне.

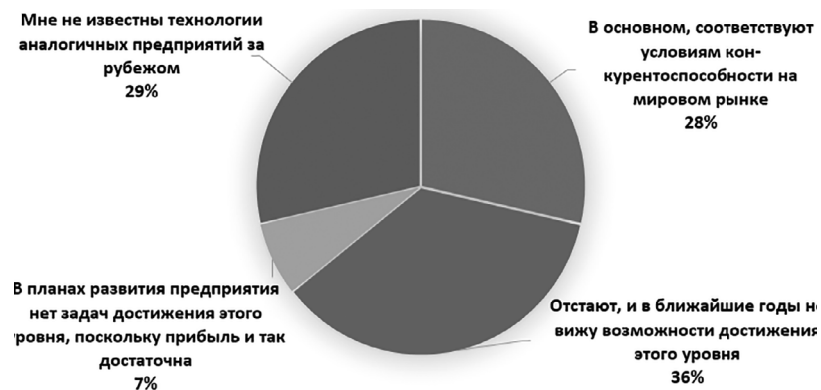


Рис.7. Соответствие технологий производства и реализации продукции на предприятии уровню ведущих международных компаний

Ведущими факторами создания инновационных производств в условиях Арктики, названы: финансовое обеспечение (20%), поддержка государства в лице правительства (19%), интеллектуальный потенциал и социальное обеспечение (по 15%), достаточная правовая защита (13%). Это

говорит о неэффективности существующих инфраструктурных составляющих, программ поддержки со стороны уполномоченных государственных структур по развитию малого и среднего предпринимательства, нормативной правовой базы.

Надо проводить мониторинг инфраструктуры инновационной деятельности, выявить проблемные точки и разработать план мероприятий по созданию инновационной инфраструктуры, особенно в условиях Арктики.



Рис.8. Факторы создания инновационных производств в условиях Арктики

В качестве мер, способных стимулировать процессы создания инновационных предприятий в арктической зоне, выделены: экономическое стимулирование (22%), прямая государственная поддержка (22%), развитие информационных технологий (18%), развитие сферы образования и реги-

ональной науки (11%). Предложенные предпринимателями меры объективно связаны с высокими вызовами и рисками в условиях арктической зоны РФ, что требует особых стимулов для развития инноваций, например Фонда развития инноваций, упрощенных механизмов привлечения венчурных инвестиций.

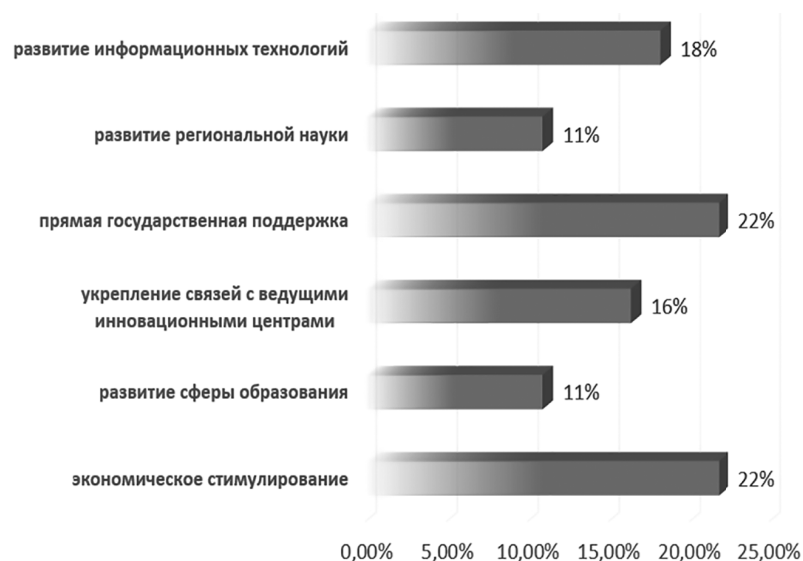


Рис.9. Мероприятия по развитию инновационных предприятий в условиях Арктики

В качестве важного фактора получения информации об имеющихся региональных ресурсах, представляющих интерес для бизнеса, названы возможности: собрать необходимую информацию самостоятельно (36%), работа органов регионального управления по распространению подобной информации (27%), наличие интересующей информации на официальных интернет-сайтах и возможность получить ее на платной основе (14%).

Анализируя и другие разделы исследования, видны риски, связанные с отсутствием полной и своевременной информацией. Это важная часть экосистемы предпринимательства. На что надо обратить особое внимание со стороны институтов развития и поддержки малого и среднего предпринимательства.



Рис.10. Возможность получения информации об имеющихся региональных ресурсах, представляющих интерес для бизнеса

Значительным тормозом в развитии малого и среднего предпринимательства является излишний контроль и бюрократизация со стороны государственных институтов. Вызывает вопрос низкая степень обоснованности объема отчетной информации, запрашиваемой органами государственного и муниципального управления следующая. Так, объем информации, который считается в основном приемлемым, периодичность целесообразная (35%), всего треть респондентов. Однако есть иная точка зрения: объем запра-

шиваемой информации слишком велик, ведет к перегрузке персонала и наносит ущерб коммерческой конфиденциальности (24%), объем и периодичность отчетной информации неоправданно сложны для предприятия (23%). Соответственно, можно сделать вывод о необходимости снижения объема отчетной информации и степени бюрократической нагрузки на бизнес.



Рис.11. Степень обоснованности объёма отчетной информации, запрашиваемой органами государственного и муниципального управления

В качестве факторов, обеспечивающих конкурентоспособность бизнеса, названы: инвестиционная активность государства и бизнеса (19%), качество инфраструктуры (17%), доступность и развитость национальной кредитной системы (13%), сформированная система тарифного регулирования (11%), качество нормативной базы и правоприменительной практики (7%).



Рис.12. Факторы, обеспечивающие конкурентоспособность и развитие арктического региона

Самым важным составляющим названа инвестиционная активность государства и бизнеса, что говорит о важности активизации государственного стимулирования инвестиций с использованием механизма государственно-частного партнерства. Также видимо здесь идет речь о слабой поддержке со стороны курирующих органов государства в части стимулирования малых и средних предприятий как проектно ориентированных предприятий. Особое значение данный фактор имеет для развития депрессивных территорий.

К сожалению, большинство респондентов не пользовались возможностями программ поддержки экспорта готовой продукции (80%). Это говорит о том, что государственные органы по поддержке малого и среднего предпринимательства, а также общественные объединения не дорабатывают в данном критически важном для современной России направлении в области экспортно-ориентированности и импортозамещения.

В качестве возможных механизмов поддержки малого и среднего предпринимательства, востребованных в арктической зоне РФ, предложены: предоставление льготных займов (13%), региональные налоговые льготы (13%), предоставление субсидий (12%), предоставление грантов и информационная поддержка (по 9%).

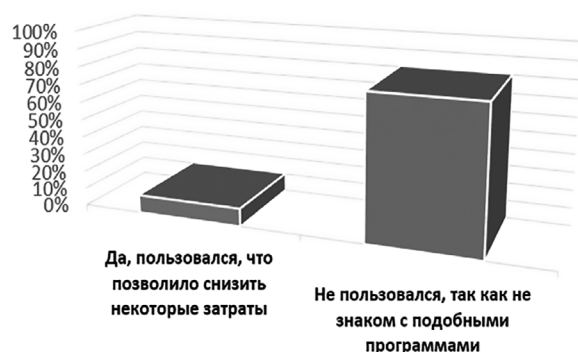


Рис.13. Программы поддержки экспорта готовой продукции: возможности использования

Это возможно говорит о роли прямого государственного регулирования и стимулирования в суровых арктических условиях и необходимости совершенствования самой системы финансирования малого и среднего предпринимательства в условиях Арктики. Также это говорит об отставании механизма государственно-частного партнерства в развитии предпринимательства (вопросы имущественной и финансовой поддержки) и отсутствии такого составляющего, как фондовый рынок, в том числе рынка государственных и муниципальных облигаций.

Исследование выявило ряд различных ограничений и проблем, мешающих в развитии малого и среднего предпринимательства в предпринимательских экосистемах.



Рис.14. Механизмы поддержки малого и среднего предпринимательства, наиболее востребованные в Арктической зоне Российской Федерации

Так, в качестве главных ограничений и проблем в развитии демографического потенциала, мешающих развитию малого и среднего предпринимательства, определены типичные для российских северных и арктических территорий сокращение численности населения (38,3%) и миграция населения (30,2%). Это говорит о недостаточной эффективности территориальной политики и глубоких диспропорциях территориального развития, недостаточном уровне инвестиционной активности со стороны государственных экономических институтов и предприятий.

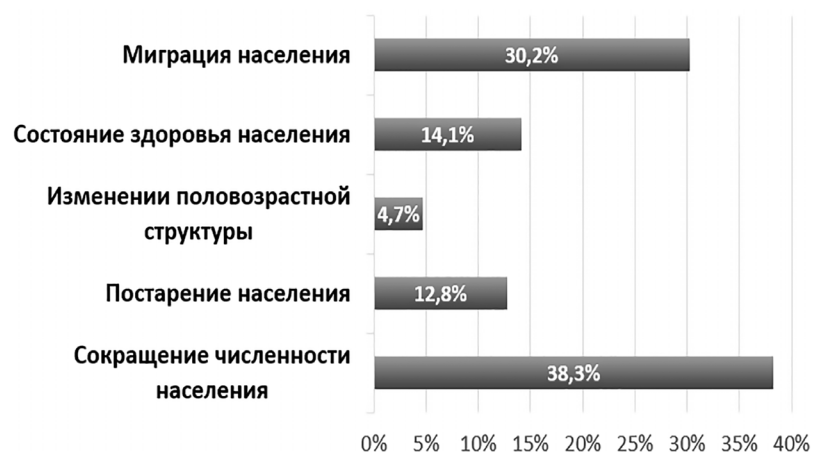


Рис.15. Ограничения и проблемы в развитии демографического потенциала, мешающие развитию малого и среднего предпринимательства

Большое значение в создании и развитии предпринимательских экосистем играют ограничения и проблемы в развитии трудового потенциала, мешающие развитию малого и среднего предпринимательства. Главными из них являются бедность населения (31,5%), низкий уровень образования и квалификации (23,8%), снижение доли трудоспособных (17,9%).

Основными ограничениями и проблемами в развитии производственного потенциала малого и среднего предпринимательства являются финансовая неустойчивость малого бизнеса и предпринимательства (35,4%), преобладание бюджетной занятости и недостаточный размер предприятий и организаций (13,4%).

Сам вопрос производственного потенциала очень серьезный в связи с потребностями рынка и потенциальными возможностями региона.



Рис.16. Ограничения и проблемы в развитии трудового потенциала, мешающие развитию малого и среднего предпринимательства

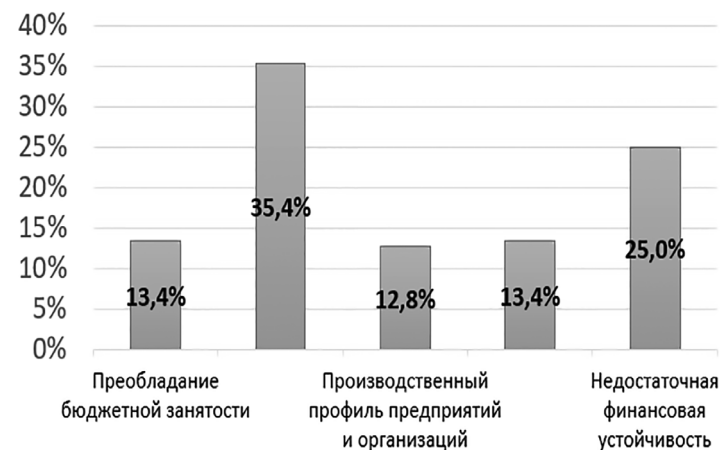


Рис.17. Ограничения и проблемы в развитии производственного потенциала

Основными ограничениями и проблемами в развитии инфраструктурного потенциала малого и среднего предпринимательства являются сильная удаленность (31%), плохая связанность с центрами (25,9%), неудовлетворительное состояние дорог (22,2%). Это типичные ограничители для северных и арктических территорий, работать с которыми призвано государство и институты развития малого и среднего предпринимательства.



Рис.18. Ограничения и проблемы в развитии инфраструктурного потенциала

В качестве ограничений и проблем в развитии природно-культурного потенциала, являющимися ограничителями развития малого и среднего предпринимательства названы ограничения и барьеры использования ресурсов (41%), отставание в развитии новых видов деятельности (культурно-рекреационной сферы, использование не древесных ресурсов) (32,5%), слабое развитие социально-культурной сферы (19,3%). Это говорит о важности для коренных и малочисленных народов Севера и Арктики в развитии местных традиционных направлений жизнедеятельности и ведения малого и среднего предпринимательства с учетом традиционной среды обитания.

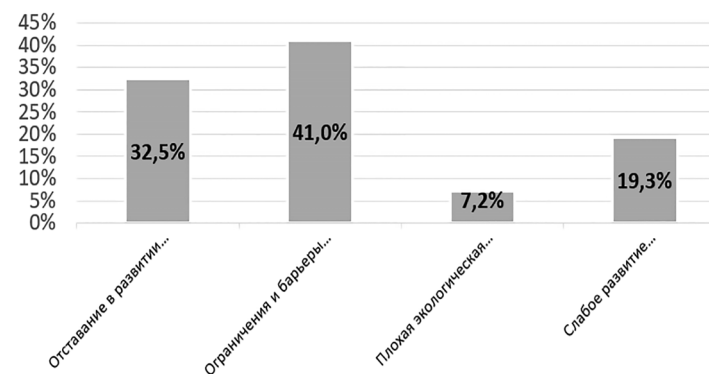


Рис.19. Ограничения и проблемы в развитии природно-культурного потенциала, мешающие развитию малого и среднего предпринимательства

Проведенное нами исследование показывает, что среди базисных направлений активизации потенциала северного арктического региона, которые могут решить существующие проблемы развития малого и среднего предпринимательства, выявлены:

- улучшение инфраструктуры: дороги, социальная сфера, энергетика (31,6%),
- новые проекты на местных, региональных и федеральных активах (21,3%),
- механизмы преодоления барьеров: законодательство, финансовые, организационные (17,8%),
- улучшение доступа к информации и обучению людей для реализации проектов (14,7%);
- повышение созидательной активности населения (7,6%).

Таким образом, архиважным является со стороны государства улучшение производственной и социальной инфраструктуры, и конечно, реализация новых проектов в регионе.

Важную роль в развитии предпринимательской экосистемы должна играть Торгово-промышленная палата Республики Коми. Приоритетными направлениями ее деятельности названы: информационное обеспечение предпринимательства (35%), представительство и защита интересов бизнеса в органах государственной власти и контроль за действиями власти (26%), организация внешнеэкономического сотрудничества (13%), установление и развитие межрегиональных отношений (13%).



Рис.20. Направления активизации потенциала региона, которые могут решить существующие проблемы развития малого и среднего предпринимательства

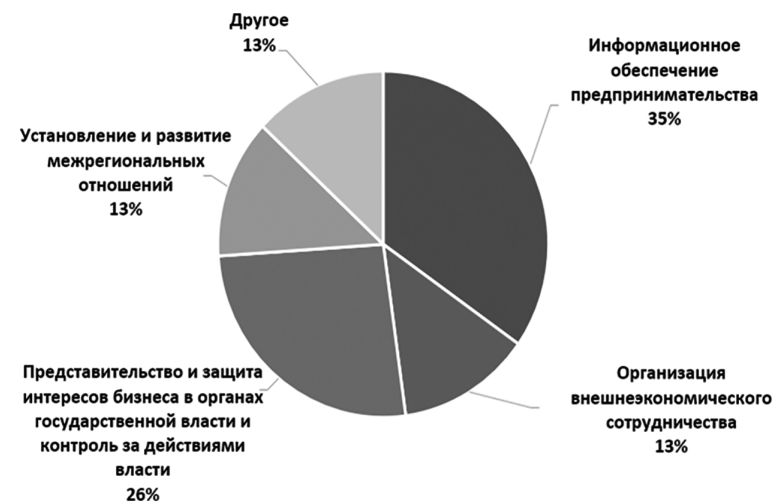


Рис.21. Роль Торгово-промышленной палаты Республики Коми в жизни предпринимательского сообщества

Наиболее востребованными услугами Торгово-промышленной палатой являются: содействие в работе с госзакупками (22%), содействие в выходе на новые рынки сбыта внутри страны и за рубежом (16%), обучение (семинары, вебинары) (10%), информационная поддержка (10%), организация деловых встреч с представителями других регионов и зарубежных стран (9%), помощь в привлечении инвестиций (9%).

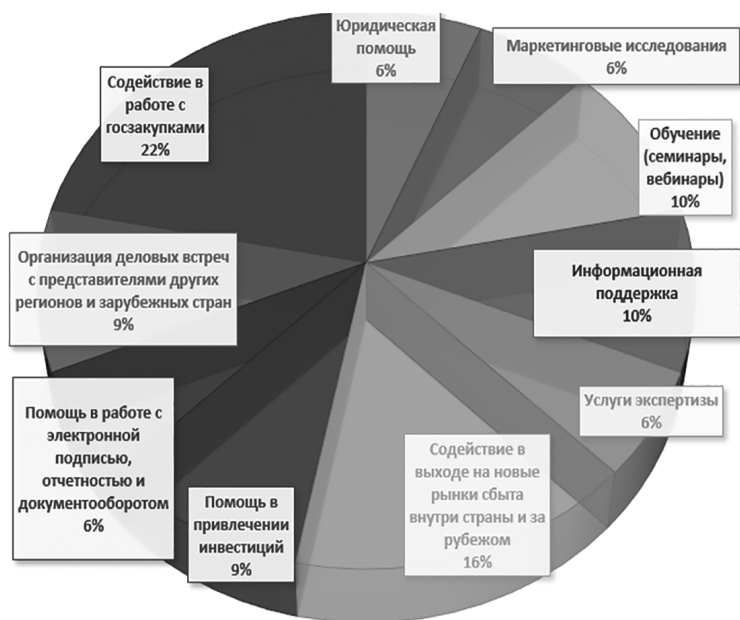


Рис.22. Наиболее востребованные услуги Торгово-промышленной палаты

3.2. Проблемы становления и развития предпринимательских экосистем и пути их решения

По результатам анализа факторов развития малого и среднего предпринимательства в условиях арктических районов Республики Коми, можно сделать определенные выводы и рекомендации:

1. В целях проведения непрерывного мониторинга и оценки факторов, влияющих на развитие предпринимательских экосистем в условиях Арктики важным является формирование полноценной базы данных.

2. Проведенный анализ дает возможность утвердить тесную взаимосвязь уровня социально-экономического развития арктических территорий:

- с развитием предпринимательских экосистем;
- эффективностью государственной поддержки и стимулирования;
- качеством системы государственного управления;
- уровнем корпоративного управления, корпоративной культуры;
- эффективностью системы внутреннего контроля и управления рисками;
- активным участием общественных организаций;
- системой подготовки управленческих кадров для Севера и Арктики.

3. Важным является разработка и внедрение институциональных основ и механизмов стимулирования предпринимательских экосистем в условиях Арктики, с включением моделей рыночной и государственной регулируемой экономики.

4. Обоснована объективная необходимость совершенствования федеральной и региональной системы нормативного пра-

вового обеспечения предпринимательских экосистем с учетом специфики Севера и Арктики.

5. Требуется внедрение инструментов повышения инвестиционной привлекательности малого и среднего предпринимательства – нерезидентов в условиях Арктики в целях обеспечения их конкурентоспособности.

6. Важно повышать эффективность инструментов малого и среднего предпринимательства к социально и экологически ответственному поведению, устойчивому развитию, внедрению инновационных проектов.

7. Необходимо разработать специальную образовательную программу профессиональной подготовки и переподготовки как управленцев, так и персонала малых и средних предприятий с учетом специфики освоения арктических территорий, шире использовать в этих целях созданные в России федеральные инновационные площадки. Так, приказом министра образования и науки Российской Федерации на базе Сыктывкарского государственного университета имени Питирима Сорокина создана федеральная инновационная площадка, которая предусматривает подготовку управленческих кадров

8. Важным является активизации взаимодействия государственной власти и предпринимательства с использованием инструментов государственно-частного партнерства в целях обеспечения малого и среднего предпринимательства инвестициями и обеспечения корпоративной безопасности. Государственно-частное партнерство рассматривать как важный инструмент, поддерживающий развитие предпринимательских экосистем.

9. Повысить заинтересованность крупного бизнеса к взаимодействию и качественному сотрудничеству с малым и средним бизнесом.

10. Для освоения Севера и Арктики необходимы долгосрочные и значительные финансовые ресурсы, в связи с этим требуется создать инфраструктуру рынка ценных бумаг.

11. Разработать и внедрить инструменты повышения качества корпоративного менеджмента и корпоративной культуры как стержня повышения эффективности малого и среднего предпринимательства в условиях Севера и Арктики.

В этих целях определить основные критерии эффективного корпоративного менеджмента. На наш взгляд, такими могут быть:

- обеспечение безопасности прав инвесторов;
- эффективно действующая система риск-менеджмента;
- качественная система внутреннего контроля;
- равное право для всех участников корпоративных отношений на информационную прозрачность;
- разработка эффективных механизмов обеспечения информационной безопасности;
- механизмы обеспечения лояльности персонала и высокой производительности труда и инновационной активности;
- честная работа с заинтересованными сторонами;
- эффективный контроль со стороны наблюдательного органа (Совета директоров).

В целях повышения эффективности государственного регулирования корпоративного управления целесообразным является:

- а) развитие системы мониторинга рейтинга корпоративного управления;
- б) для оценки эффективности управленческих решений развитие системы целевых нормативов;
- в) повышение эффективности системы стимулирования менеджмента малого и среднего предпринимательства;
- г) обеспечение информационной прозрачности в системе корпоративного управления.

12. Внедрение инструментов, повышающих эффективность управления рисками и внутреннего контроля в целях обеспечения инвестиционной привлекательности.

13. Обеспечение надлежащего уровня социальной и экологической ответственности малого и среднего арктического предпринимательства. В этих целях широко внедрять на предприятиях Принципов Сети Глобального договора ООН по социальной ответственности в области:

- обеспечения прав человека;
- трудовых отношений;
- защиты окружающей среды;
- противодействие коррупции.

14. В целях реализации инновационного потенциала малых и средних предприятий в условиях Арктики важно:

– создание качественной инновационной инфраструктуры предпринимательской экосистемы как важнейшего фактора стимулирования инновационной деятельности малого и среднего арктического предпринимательства;

– разработка регионального комплексного плана по повышению поддержки малого и среднего инновационного предпринимательства как основы предпринимательской экосистемы;

– обеспечение развития по инновационному сценарию путем внедрения механизмов венчурного инвестирования, использование модели «арктический венчур» в качестве базового инструмента развития инноваций.

15. Создание возможности развития местных традиционных направлений жизнедеятельности и ведения малого и среднего предпринимательства для коренных и малочисленных народов арктических территорий.

16. Разработать реально действующую программу развития туризма, используя туристический потенциал Севера и Аркти-

ки как одно из перспективных направлений развития малого и среднего бизнеса;

17. В целях обеспечения экономической безопасности арктических территорий важно разработать критерии эффективности принимаемых органами государственной власти и местного самоуправления решений в сфере малого и среднего бизнеса, развития предпринимательской экосистемы.

Следует разработать количественные и качественные параметры экономики арктических территорий, выход за пределы которых вызывает угрозу экономической безопасности.

18. Следует рассматривать государственную власть как ключевой элемент предпринимательской экосистемы. Следовательно, объективно необходимым является внедрение механизмов по повышению эффективности государственного и муниципального управления. Важным является принятие критериев эффективности принимаемых властными органами решений для развития малого и среднего бизнеса, предпринимательской экосистемы на арктических территориях.

19. Предлагается сделать законодательно обязательным к исполнению, в настоящее время носящий рекомендательный характер «стандарт ответственности резидентов Арктической зоны при взаимодействии с коренными народами».

20. Предлагается распространить предусмотренные законом «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации» льготы по налогам, возмещения части расходов по уплате страховых взносов в государственные внебюджетные фонды и иные меры поддержки резидентов арктической зоны на всех малых и средних предпринимателей, не резидентов.

20. В условиях Севера и Арктики предприятия должны быть проектно-ориентированными. Поэтому в управ-

лении малыми и средними предприятиями в арктической предпринимательской экосистеме важно использовать методологию проектного управления.

21. Важную роль в экосистеме предпринимательства должна играть Торгово-промышленная палата Республики Коми, общественные организации и объединения малого и среднего предпринимательства. В их работе следует делать акцент:

- на информационное сопровождение малого и среднего бизнеса;
- обеспечение защиты интересов предпринимательства;
- развитие связей между субъектами РФ и предпринимательским сообществом,
- методологическая поддержка в осуществлении закупок для государственных и муниципальных нужд;
- поддержка в нахождении новых рынков сбыта;
- переобучение и подготовка кадров,
- коммуникации и деловые встречи с представителями других стран и регионов;
- содействие в привлечении инвестиций.

Заключение

Для эффективного освоения Арктики важным является создание и развитие предпринимательских экосистем.

Подход к предпринимательской экосистеме должен носить системный характер, все составляющие факторы должны быть взаимосвязаны и взаимозависимы.

Главную роль в условиях Арктики для построения и развития предпринимательских экосистем должно играть государство.

Значимость разработки механизмов создания и развития предпринимательских экосистем обусловлена весомым значением в этом эффективной системы государственного управления, поддержки малого и среднего предпринимательства, инструментов государственно-частного партнерства, особенно в части нерезидентов арктической зоны, высокого уровня корпоративного управления и корпоративной культуры, применения механизмов фондового рынка для привлечения инвестиций и финансирования малого и среднего предпринимательства арктической зоны, использование методологии проектного управления.

Это обеспечит повышение конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности, надлежащий уровень информационного и кадрового обеспечения, развития ин-

фраструктуры, «не замерзания» малого и среднего предпринимательства в условиях Арктики.

Наряду с важнейшей ролью государства в предпринимательской экосистеме в Арктике, следует отметить, что немаловажную роль должны играть общественные и саморегулируемые организации по поддержке малого и среднего предпринимательства, важнейшей из которых являются Торгово-промышленные палаты. На наш взгляд, наряду с государством, Торгово-промышленные палаты могут и должны стать катализатором построения и развития арктической предпринимательской экосистемы.

Список источников и литературы

1. Шихвердиев А. П., Вишняков А. А., Обрезков Н. И. Малое и среднее предпринимательство – двигатель освоения Севера и Арктики (информационно-аналитический обзор) // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2021. Т. 1, вып. 1.
2. Shikverdiev A.P. Vishnyakov A.A., Oganezova N.A. Obrezkov N.A., Pleshev D.A. Organisational and economic mechanisms for small and middle entrepreneurship stimulation in the Arctic // REVISTA INCLUSIONES ISSN 0719-4706 VOLUMEN 7 – NÚMERO ESPECIAL – ABRIL/JUNIO 2020.
3. Шихвердиев А. П., Вишняков А. А., Обрезков Н. И. Малое и среднее предпринимательство – двигатель освоения Севера и Арктики (информационно-аналитический обзор) // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2021. Т. 1, вып. 1.
4. Иншаков О.В. Экономические институты и институции: к вопросу о типологии и классификации // Социологические исследования. – 2003. – № 9(233). – с. 42.

5. Гамильтон У.Х. Институциональный подход к экономической теории // *Экономический вестник*. – 2007. – № 2. – с. 110-117.

6. Дубина И.Н., Кожевина О.В., Чуб А.А. Инновационно-предпринимательские экосистемы как фактор устойчивости регионального развития // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2016. – № 4. – с. 4-19.

7. Мажитова С.К., Джазыкбаева Б.К., Денисов И.В., Положишникова М.А., Петренко Е.С. Менеджмент предпринимательской деятельности: «экосистема» как новое представление экономических отношений // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2020. – № 3. – с. 601-614. – doi: 10.18334/ep.10.3.100596.

8. Денисов И.В., Положишникова М.А., Куттыбаева Н.Б., Петренко Е.С. Цифровые предпринимательские экосистемы: бизнес платформы как средство повышения эффективности // *Вопросы инновационной экономики*. – 2020. – № 1. – с. 45-56. – doi: 10.18334/vines.10.1.100662.

9. Тихонова А.Д. К вопросу о развитии инновационных экосистем в современной экономике // *Вопросы инновационной экономики*. – 2019. – № 4. – с. 1383-1392. – doi: 10.18334/vines.9.4.41449.

10. Маслюк Н.А., Медведева Н.В. Инновационная экосистема: региональный аспект // *Вопросы инновационной экономики*. – 2020. – № 4. – с. 1893-1910. – doi: 10.18334/vines.10.4.111175.

11. Бабикина А.В., Федосова Т.В. Реверсивная модель инновационной экосистемы как инструмент интенсификации регионального технологического развития // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2021. – № 6. – doi: 10.18334/ep.11.6.112228.

12. Попов Е.В., Симонова В.Л. Оценка развития инновационных экосистем // *Вопросы инновационной экономики*. – 2020. – № 4. – с. 2359-2374. – doi: 10.18334/vines.10.4.111098.

13. Пономарева О.Н. Оценка эффективности взаимодействия в инновационной экосистеме университета // *Вопросы иннова-*

ционной экономики. – 2020. – № 3. – с.1711-1720. – doi: 10.18334/vines.10.3.110522.

14. Шихвердиев А.П., Блинов А.О., Выпряхкин Б.С. Организационная культура предприятия: теоретические аспекты // *Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета*. – 2013. – №1.

15. О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года: указ Президента РФ от 26.10.2020 г. № 645 // *Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»*. URL: www.consultant.ru (дата обращения: 15.11.2021).

16. Основы государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года: указ Президента РФ от 05.03.2020 г. №164 // *Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»*. URL: www.consultant.ru (дата обращения: 15.11.2021).

17. Государственная программа «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации»: постановление Правительства РФ № 484 от 30.03.2021 г. // *Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»*. URL: www.consultant.ru (дата обращения: 15.11.2021).

18. Федеральный закон «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации» от 13.07.2020 г. №193-ФЗ // *Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»*. URL: www.consultant.ru (дата обращения: 15.11.2021).

19. Trushkova E.A., Shikverdiev A.P., Oganezova, N.A., Vishnyakov A.A., Obrezkov N.I. Government Programs on the Youth Entrepreneurship Development in the Arkhangelsk Region//

International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE), 2019, Volume 8, Issue 7, pp. 762-767.

20. Shikverdiev A.P., Oganezova, N.A., Mazur V.V., Obrezkov N.I., Ichetkina M.A. Development of regional competitiveness as a factor in creating a favorable business environment // Revista ESPACIOS, 2019, Vol. 40, № 28.

21. Shikverdiev A.P., Oganezova, N.A., Obrezkov N.I., Kholodov M.E. Factors of Development of Small and Medium Entrepreneurship in the Region (by the Example of the Komi Republic) // International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), 2019, Volume 8, Issue 5, pp. 1666-1671.

22. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения: 19.09.2018).

23. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию (01.03.2018). Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/56957> (дата обращения: 19.09.2018).

24. Шихвердиев А.П. Состояние и перспективы развития малого и среднего предпринимательства в России (на примере Республики Коми): монография / А.П. Шихвердиев. Сыктывкар: Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2018. 119 с.

25. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А., Чемашкин А.Ю., Обрезков Н.И. Развитие инновационного потенциала малого и среднего бизнеса в предпринимательских экосистемах в условиях Севера и Арктики // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2022. Т. 2, вып. 3. с. 336–346.

26. Шихвердиев А.П., Блинов А.О., Кузнецов А.В.. Корпоративное право в системе корпоративного управления. М.: Издательский центр «Акционер», 2006. – 343 с.

27. Шихвердиев А.П. Государство как субъект корпоративных отношений. Москва: Издательский центр «Акционер», 2002. – 264 с.

28. Оцените культуру управления рисками в вашей организации. Институт аудиторских комитетов. [Электронный ресурс] URL: www.kpmg.ru/ac

29. Национальная ассоциация корпоративных директоров. URL: <http://www.nacdonline.org/>

30. Шихвердиев А.П. Внутренний контроль и управление рисками / Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник научно исследовательского центра сыктывкарского государственного университета. 2012 номер

31. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Современные механизмы эффективного управления компаниями. Под общей редакцией Шихвердиева А.П.. Сыктывкар, изд СГУ 2011.

32. Баранов Г. В. Критерий корпоративной социальной ответственности в социальной политике / Международный научный журнал «Инновационная наука». №5. 2015. С. 184-186.

33. Бикеева М. В. Социальная ответственность бизнеса: теория, методология, практика: монография. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2014. — 138 с.

34. Большаков С. Н. Корпоративное управление и социальная ответственность в странах Европы // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2018. № 1. С. 90—99.

35. Воеводкин Н. Ю. Социальная ответственность в системе корпоративного управления / Ж: «Искусство управления». 2014. С. 45-55.

36. Вольф В.Л. Устойчивое развитие как стратегия корпоративной социальной ответственности // *Инновации и инвестиции*. 2022. № 4. С. 44-47.

37. Глобальный договор ООН [Электронный ресурс] / URL : <http://www.globalcompact.ru>. (дата обращения: 10.10.2022).

38. Друкер П. Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. М.: Вильямс, 2009. 400 с.

39. Кирильцев В. Т. Менеджмент бизнеса и корпоративная социальная ответственность // *Вестник Самарского государственного университета*. 2016. № 5 (127). С. 48–56.

40. Киселева А. М. Корпоративная социальная ответственность в эпоху коронавируса (covid-19) [Электронный источник] // *Ж. : E-Scio*. 2020. URL: <https://e-scio.ru/?p=10685> (дата обращения: 07.10.2022).

41. Международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» [Электронный ресурс] // URL: http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf (дата обращения: 07.10.2022).

42. Нугуманова Л. Р. Социальная ответственность бизнеса как элемент корпоративного управления / *Ж. : «Менеджмент и маркетинг»*. 2016. С. 96-100.

43. Поддубиков В.В., Кофанова Е.А. Между выгодой и этикой: социальная ответственность корпораций глазами антропологов // *Сибирские исторические исследования*. 2022. № 1. С. 214-246.

44. Шихвердиев А. П. Социальная ответственность бизнеса : учебное пособие [Электронный ресурс] / А. П. Шихвердиев, А. В. Серяков // *Сыктывкар: Изд-во СыктГУ*, 2011. 162 с. URL: <http://koet.syktsu.ru/> (дата обращения: 01.10.2022).

45. Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами. СПб.: Питер, 2015. 141 с.

46. Зябликова О. А. Реализация проектного управления в органах государственной власти // *Вестник университета*. 2022. № 5. С. 13—21.

47. Кон М. Scrum: гибкая разработка ПО. М.: Вильямс, 2011. 576 с.

48. Лукашенко М. А., Телегина Т. В. Управление созданием образовательных продуктов с помощью метода Scrum // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2019. Т. 8. № 2 (27). С. 223-227.

49. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами // *Экономическая библиотека* [Электронный ресурс]. URL: <http://econom-lib.ru/7.php> (дата обращения: 08.10.2022).

50. Мокрушин А. А. Проектный подход к управлению развитием малого и среднего предпринимательства в регионе // *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика*. 2021. Выпуск № 1 (275). С. 25-37.

51. Найдис И. О. Метод Agile в управлении проектами: реализация метода, компетенции команды и руководителя проекта // *Ж. : Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. 2020. № 4. С. 15 – 23.

52. Полковников А. В. Управление проектами. Полный курс MBA / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2015. 552 с.

53. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководства РМВОК®): пер. с англ. 5-е изд. Москва : Олимп-Бизнес, 2018. 613 с. : табл., схем. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494449> (дата обращения: 01.12.2021).

54. Серкина Н. Е. Проектный подход как альтернатива бюрократическому методу социального управления // *Вестник Майкопского государственного технологического университета*.

2022. Том 14, № 1. С 138-144. Imps: doi. org/10.47370/2078-1024-2022-14-1-138-144.

55. Сидорова Н. П., Басова С. Н., Торопова Т. А. Применение проектного подхода в системе управления // Ж. : Власть и управление на Востоке России. 2019. № 4 (89). С. 91 – 100.

56. «Коммерсант»: госзакупки в России стали менее конкурентными и прозрачными. 10.10.2022. <https://news.ru/economics/kommersant-goszakupki-v-rossii-stali-menee-konkurentnymi-i-prozrachnymi/> (дата обращения: 9 ноября 2022 г.).

57. Варнавский, В. Г. Государственно-частное партнерство: некоторые вопросы теории и практики / В. Г. Варнавский // Мировая экономика и международные отношения. – 2011. – № 9. – С. 41-50.

58. Варнавский, В.Г. Государственно-частное партнерство /в 2-х томах. М., ИМЭМО РАН, 2009, 312 с. (том 1).

59. Государство как платформа: Люди и технологии. Под ред. Шклярук М.С., М: РАНХиГС, 2019, сс.111. Available at: <https://pps.ranepa.ru/Publication2/2019/a63c51de-b1af-4316-a032-c9ea50588c45/48f08ca6-4aa0-4312-baaf-8ddc5c9c1ffb.pdf> (дата обращения: 9 ноября 2022 г.).

60. Инвестиции в инфраструктуру и ГЧП 2022. Аналитический обзор. URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/59e/59e99c63fe1b0558340251ab897b3409.pdf> (дата обращения: 9 ноября 2022 г.).

61. Инвестиции в инфраструктуру. Информационные технологии. Аналитический обзор InfraOneResearch. URL: https://roscongress.org/upload/medialibrary/d0f/017_Investitsii-v-infrastrukturu.-Informatsionnye-tekhnologii.pdf (дата обращения: 9 ноября 2022 г.).

62. Макаров, И. Н. Теоретические основы управления развитием региона на основе государственно-частного партнерства / И. Н. Макаров // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – № 9. – С. 1269-1288.

63. Макаров, И. Н. Формальные и неформальные институты функционирования государственно-частного партнерства: взгляд с позиции экономической теории / И. Н. Макаров, О. В. Широкова, В. В. Колесников // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19. – № 1. – С. 77-98. – DOI 10.18334/rp.19.1.38755.

64. Максим Решетников: четверть инвестиций в экономике приходится на малый и средний бизнес. 03.11.2022 URL: https://economy.gov.ru/material/news/maksim_reshetnikov_chetvert_investitsiy_v_ekonomike_prihoditsya_na_maluyu_i_sredniy_biznes.html (дата обращения: 9 ноября 2022 г.).

65. Отчет Счетной палаты Российской Федерации о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Мониторинг развития системы государственных и корпоративных закупок в Российской Федерации за 2019 год» от 28 июля 2020 года. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/fea/fea86920fc7f4c8b39262ce74beb32d8.pdf> (дата обращения: 9 ноября 2022 г.).

66. С государства и спрос. 14.09.2022. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5559571> (дата обращения: 9 ноября 2022 г.).

67. Степанов, Н. С. Институты развития как фактор повышения качества институциональной среды / Н. С. Степанов // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2021. – № 4. – С. 95-108. – DOI 10.52180/2073-6487_2021_4_95_108.

68. Федеральный закон от 21 июля 2014 года № 212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации».

69. Харламов, А. В. Экономическая безопасность и управление развитием бизнес-среды в условиях глобальной нестабильности / А. В. Харламов, Т. Л. Харламова // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2014. – № 5-1. – С. 34-41.

70. Ценностные ориентиры россиян и их соответствие приоритетам развития государства. Аналитический отчет Фонда

«Центр стратегических разработок». 2020. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/f21/f211e47c0399a0c33c05a8c09002c4f3.pdf> (дата обращения: 9 ноября 2022 г.).

71. DISA expanding industry partnerships, official says, by C. Riotta. 09.11.2022. URL: <https://fcw.com/defense/2022/11/disa-expanding-industry-partnerships-official-says/379570/> (дата обращения: 9 ноября 2022 г.).

72. Intelligence agencies must transform acquisition, by L. Hanauer. 18.10.2022. URL: <https://federalnewsnetwork.com/commentary/2022/10/intelligence-agencies-must-transform-acquisition/> (дата обращения: 9 ноября 2022 г.).

73. Алексеев, М. А. Методологические основы развития теории робастного управления экономическими системами / М. А. Алексеев, Е. В. Фрейдина // Вестник НГУЭУ. – 2017. – № 2. – С. 19-39.

74. Артемьев, Н. В. Институционально-экономические причины «теневизации» малого бизнеса России / Н. В. Артемьев, Ю. В. Латов // Terra Economicus. – 2015. – Т. 13. – № 1. – С. 61-72.

75. Буров, В. Ю. Теоретические основы исследования теневой экономики: ретроспективный анализ / В. Ю. Буров // Теневая экономика. – 2017. – Т. 1. – № 2. – С. 57-72. – DOI 10.18334/tek.1.2.37712.

76. Веселов, К. С. Исследование факторов развития предпринимательской экосистемы региона (на примере Нижегородского региона) / К. С. Веселов, М. Г. Назаров, Д. В. Широкова // Региональная экономика: теория и практика. – 2016. – № 7(430). – С. 76-88.

77. Головкин, М. В. Неэкономические факторы экономической безопасности / М. В. Головкин, В. А. Плотников // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2019. – Т. 15. – № 1(370). – С. 35-52. – DOI 10.24891/ni.15.1.35.

78. Горячкина, Ю.В. Генезис представлений об «Институциональной среде» / Ю.В. Горячкина // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2012. – № 2 (3). – С. 23–27.

79. Елсуков, П. Ю. Информационная асимметрия и информационная неопределенность / П. Ю. Елсуков // ИТНОУ: Информационные технологии в науке, образовании и управлении. – 2017. – № 4(4). – С. 69-76

80. Земцов, С. П. Предпринимательские экосистемы в регионах России / С. П. Земцов, В. Л. Бабуринов // Региональные исследования. – 2019. – № 2(64). – С. 4-14. – DOI 10.5922/1994-5280-2019-2-1.

81. Зимин, С. Д. Институциональная среда развития предпринимательских экосистем / С. Д. Зимин // Развитие территориальных социально-экономических систем. Вопросы теории и практики : Сборник научных статей / Под общей редакцией Ю.Г. Лавриковой. – Екатеринбург : Институт экономики Уральского отделения РАН, 2022. – С. 30-34.

82. Кондратов, М. В. Теоретические подходы к понятию «институциональная среда» / М. В. Кондратов, Р. И. Гарипов // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 11-9. – С. 1908-1911.

83. Маликов, Р. И. Институциональная реконфигурация как инструмент управления развитием региональной предпринимательской экосистемы / Р. И. Маликов, К. Е. Гришин // Молодежный научный форум «Уфимский гуманитарный научный форум»: Сборник статей: к 70-летию Дегтярева Александра Николаевича, Уфа, 08 апреля – 30 2022 года. – Уфа: Институт стратегических исследований Республики Башкортостан, 2022. – С. 110-118.

84. Мальгина, И. В. Государственная экономическая политика формирования предпринимательских экосистем и ее связь с

обеспечением экономической безопасности государства / И. В. Мальгина // Вестник Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. Серия 5. Экономика. Социология. Биология. – 2020. – Т. 10. – № 3. – С. 26-38.

85. Маслов, Д. Г. Теневая экономика в России как системное институциональное явление / Д. Г. Маслов, Е. А. Кизон // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2013. – № 4(28). – С. 167-180.

86. Петровская, И. А. Институциональная среда предпринимательства в России / И. А. Петровская, В. А. Титов // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2017. – № 5. – С. 21-39.

87. Полянин, А. В. Концептуальные положения государственного регулирования и рыночного саморегулирования с целью экономического роста региона / А. В. Полянин // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2011. – № 1(27). – С. 9-16.

88. Прохорова, В. В. Концептуальные подходы к сущностной характеристике предпринимательских экосистем / В. В. Прохорова, Е. М. Кобозева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 11. – № 2. – С. 106-112.

89. Развитие инновационного потенциала малого и среднего бизнеса в предпринимательских экосистемах в условиях Севера и Арктики / А. П. Шихвердиев, А. А. Вишняков, А. Ю. Чемашкин, Н. И. Обрезков // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2022. – Т. 2. – № 3. – С. 336-346. – DOI 10.34130/2070-4992-2022-2-3-336.

90. Слонимская, М. А. Региональные предпринимательские экосистемы: сущность и алгоритм формирования / М. А. Сло-

нимская, Н. А. Дубко // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2021. – № 2(41). – С. 161-178. – DOI 10.24412/2079-7958-2021-2-161-178.

91. Степанов, Н. С. Институты развития как фактор повышения качества институциональной среды / Н. С. Степанов // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2021. – № 4. – С. 95-108. – DOI 10.52180/2073-6487_2021_4_95_108.

92. Тертышный, С. А. Институциональные основы теневой экономики современной России / С. А. Тертышный // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4(40). – С. 67-72.

93. Указ Президента Российской Федерации от 2 июля 2021 года № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации».

94. Чемашкин А. Ю. Методы адаптации роли государства к современным условиям: управляемая деконцентрация государственного воздействия на социально-экономические системы // Направления обеспечения экономического роста и социально-экономического развития страны: сборник статей Международной научно-практической конференции: Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2021. С. 104-109.

95. Чемашкин, А. Ю. Индигенный сепаратизм в Арктической зоне России как фактор риска национальной безопасности / А. Ю. Чемашкин, А. П. Шихвердиев // Россия и АТР. – 2022. – № 2(116). – С. 30-49. – DOI 10.24412/1026-8804-2022-2-30-49.

96. Шабров, О. Ф. Эффективность государственного управления в условиях постмодерна / О. Ф. Шабров // Власть. – 2010. – № 5. – С. 4-9.

97. De Soto H. The Other Path. The Invisible Revolution in the Third World. N.Y., 1989.

Научное издание

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ
ЭКОСИСТЕМЫ: ПРОБЛЕМЫ
И ВОЗМОЖНОСТИ

Монография

ЦНИТ «АСТЕРИОН»

Заказ № 179. Подписано в печать: 22.12.2022 Бумага офсетная.

Формат: 60×84 1/16. Объем: 11,0 п.л. Тираж: 300 экз.

191015, Санкт-Петербург, Суворовский пр., 61, пом. 23Н

тел (812) 275-73-00, 970-35-70

✉ : asterion@asterion.ru 🌐 : <https://asterion.ru/>

📌 : https://vk.com/asterion_izdatelstvo