М.Ф. Харламов
В.М. Заернюк
Ю.В. Забайкин
М.Ю. Богачев

СОЦИО-ЭКОЛОГО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ И СТАНОВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕДРОПОЛЬЗОВАНИЯ

Монография

National Research
Москва
2019

УДК 338.242
ББК 65.240
Х20

Reviewers:

Park Jong Ha-Kyung, PhD. Professor, Seoul National University

Liam McKeeges, PhD. Professor, University of Wales Holy Trinity and St. David

А.В. Силаков, доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и бизнес-аналитики ФГБОУ «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство),

В.В. Силакова, доктор экономических наук, доцент ГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС».

Х20 **Харламов М.Ф., Заернюк В.М., Забайкин Ю.В., Богачев М.Ю.** Социо-эколого-экономические условия развития и становления предприятий недропользования / М.Ф. Харламов, В.М. Заернюк, Ю.В. Забайкин, М.Ю. Богачев. Монография. М.: National Research, 2019. 552с.

ISBN 978-1-7332594-5-2

В монографии системно и последовательно рассматриваются базовые теоретические подходы к сущности и экономического содержания человеческого капитала, совершенствованию системы обучения персоналом, практическим аспектам построения успешной команды на предприятии. На основе ретроспективного анализа обоснована объективная необходимость увеличения расходов предприятий, в том числе и государства в науку и образование, здравоохранение, в социальные программы. Представлена разработанная авторами методика оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал, способная способствовать повышению эффективности деятельности предприятий минерально-сырьевого комплекса. Рассматриваются теоретические подходы к государственно-частному партнерству, вопросы развития ГЧП в системе инструментов стратегического управления субъектом РФ. Исследуются проблемные вопросы, возникающие при реализации ГЧП-проектов в минерально-сырьевом комплексе. Отмечено, что на российском рынке ГЧП-проектов практически не представлены проекты, относящиеся к минерально-сырьевому комплексу, что инвестиционный механизм, предлагаемый многими российскими исследователями, основан исключительно на привлечении бюджетных инвестиций. Определены перспективы развития механизма ГЧП в минерально-сырьевом комплексе. Предложены основные направления развития государственно-частного партнерства в недропользовании.

Для студентов, аспирантов, преподавателей высших учебных заведений и всех, интересующихся вопросами устойчивого развития промышленных предприятий.

© Харламов М.Ф., Заернюк В.М., Забайкин Ю.В., Богачев М.Ю., 2019
© National Research, 2019

ISBN 978-1-7332594-5-2

Оглавление

ЧАСТЬ 1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА 6
Введение 6
Глава 1.1. Теоретико-методологические аспекты человеческого капитала 8
1.1.1. Сущность и экономическое содержание человеческого капитала 8
1.1.2. Структура человеческого капитала и его особенности 15
1.1.3. Оценка связи человеческого капитала с инновациями в развитие предприятия 24
1.1.4. Современные методы оценки инвестиций в человеческий капитал на промышленном предприятии 31
Глава 1.2. Экономическая оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал 42
1.2.1. Динамика инвестирования в человеческий капитал в Российской Федерации 42
1.2.2. SWOT-анализ инвестирования в человеческий капитал отдельного индивида и предприятия 48
1.2.3. Анализ инвестиций в человеческий капитал ПАО «Полюс» 53
1.2.4. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал на примере ПАО «Полюс» 69
Глава 1.3. Совершенствование системы управления персоналом: обучение, оценка, кадровый резерв 95
1.3.1. Обоснование путей совершенствования системы управления на предприятии 95
1.3.2. Методы управления и оценки персонала на предприятии 109
1.3.3. Практические аспекты построения успешной команды на предприятии 146
1.3.4. Управление кадровым резервом в системе развития персонала на предприятии 178
ЧАСТЬ 2. ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДОБЫЧИ МИНЕРАЛЬНОГО СЫРЬЯ 205
Глава 2.1. Экологическая ответственность в недропользовании 205
2.1.1. Оценка экологической ответственности российских предприятий 205
2.1.2. Россия и климатическое сотрудничество 218

2.1.3. Подходы к созданию благоприятной экологической ситуации в регионах присутствия ПАО «Полюс» 229
Глава 2.2. Геоэтические проблемы, риски, нефинансовая отчетность 238
2.2.1. Геоэтические проблемы недропользователей в регионах их присутствия 238
2.2.2. Практика управления рисками в российских компаниях золотодобывающего сектора 251
2.2.3. Анализ нефинансовой отчетности горнодобывающих и металлургических компаний России: экологический аспект 268
Глава 2.3. Геоэтические проблемы недропользователей в регионах их присутствия 279
ЧАСТЬ 3. ГОСУДАРСТННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО: МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ 293
Введение 293
Глава 3.1. Теоретико-методологические аспекты и правовые основы развития государственно-частного партнерства 301
3.1.1. Экономическое содержание, сущность, основные условия и принципы государственно-частного партнерства 301
3.1.2. Сущность, основные условия и принципы государственно-частного партнерства 316
3.1.3. Формы и модели государственно-частного партнерства 329
3.1.4. Нормативно-правовые аспекты развития ГЧП в субъектах Российской Федерации 338
Глава 3.2. Зарубежный опыт становления государственно-частного партнерства 370
3.2.1. Анализ зарубежного опыта партнерства государственных и предпринимательских структур: мировые тренды 370
3.2.2. Развитие ГЧП в странах Европейского союза 392
3.2.3. Опыт ГЧП в странах Евразийского экономического союза 398
Глава 3.3. Социальные формы участия в государственно-частном партнерстве 405
3.3.1. Корпоративное волонтёрство в системе ГЧП 405
3.3.2. Место муниципальных образований и системы ГЧП в структуре социального государства 413
3.3.3. Развитие ГЧП в инновационной сфере и в инфраструктурных отраслях 424

3.3.4. Роль стандартизации как категории организационно-правового обеспечения в области корпоративной ответственности 445
Глава 3.4. Формирование механизма привлечения инвестиций на основе ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса 456
3.4.1. Текущее состояние развития ГЧП в Российской Федерации ... 456
3.4.2. Оценка состояния и перспектив развития ГЧП в минерально-сырьевом комплексе 462
3.4.3. Источники и действующие ограничения по финансированию проектов ГЧП в минерально-сырьевом комплексе 474
3.4.4. Обоснование выбора государственно-частного партнерства как способа реализации проектов в сфере минерально-сырьевого комплекса 482
3.4.5. Стандарт внедрения лучших практик ГЧП в социальной сфере 493
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 507
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 509
ПРИЛОЖЕНИЯ 529
Приложение А1. Динамика абсолютных индикаторов российских организаций минерально-сырьевого комплекса 530
Приложение Б1. Показатели, используемые в Российской Федерации для оценки эффективности инвестиционных проектов 531
Приложение В1. Нормативно-правовые акты к 224-ФЗ 537
Приложение А3. Результаты проведения сценки условий труда в структурном подразделении «ЗИФ»ПАО «Полюс» за 2017 г. 539
Приложение Б3. Форма анкеты для проведения социологического исследования системы обучения персонала ПАО «ПОЛЮС» 545

ЧАСТЬ 1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

Введение

Актуальность исследования. В условиях перехода к инновационной модели экономики страны особую значимость приобретает человеческий капитал.

Конкурентоспособность современных предприятий в значительной степени определяется их способностью генерировать, внедрять и использовать достижения научно-технического прогресса, осуществлять технологические и управленческие инновации, источником которых является воплощенный в работниках предприятия человеческий капитал. Формирование и накопление человеческого капитала происходит за счет инвестиций, к которым относятся все виды затрат в денежной или иной форме. В связи с этим основной проблемой, с которой сталкиваются предприятия, является оценка эффективности и целесообразности вложений в человеческий капитал сотрудников предприятия.

Актуальность выпускной квалификационной работы состоит в необходимости исследования человеческого капитала как основного фактора формирования и развития экономики инновационного типа.

Степень научной разработанности проблемы. Базовые положения теоретико-методологического характера по человеческому капиталу были заложены в трудах ученых-экономистов У. Петти, А. Смита, Д. Рикардо, К. Маркса, А. Маршалла, У. Томпсона. Как самостоятельный раздел экономического анализа концепция человеческого капитала представлена в исследованиях Т. Шульца, Г. Беккера, М. Гроссмана, С. Фишера, Р.М. Нуреева, А.И. Добрынина, С.А. Дятлова. Методы оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал раскрыты в работах В.В. Лукашевича, Я. Фитценца, Э. Флэмхольца, К.Н. Чигоряева, О.Г. Ваганяна, Р.И. Капелюшникова, М.В. Семеновой, В. Аллавердяна, Г.Н. Тугускиной.

Теоретические и методологические подходы к управлению профессиональным развитием, формированию управленческого резерва, оценке человеческого капитала, моделированию управленческих компетенций представлены в работах отечественных и зарубежных ученых: М. Армстронга, В.А. Антропова, Т.Ю. Базарова,

И. Брайана, Д. Голла, Х.Т. Грэхема, В.А. Дятлова, А.П. Егоршина, Б.Л. Еремина, П.В. Журавлева, Т.В. Зайцева, А.Я. Кибанова, В.М. Колпакова, Г.Д. Крудена, А. Мамфорда, Е.В. Маслова, У.Р. Монди, С.К. Мордовина, И. Нонаку, В.С. Паршиной, В.В. Травина, С.В. Шекшни, А.У. Шермана и др.

Однако, несмотря на наличие значительного количества публикаций и исследований в области человеческого капитала, до сих пор не сформулировано четкое определение понятия человеческого капитала, мало внимания уделяется методической проработке вопросов, связанных с выбором оптимального способа внедрения инноваций на предприятии за счет инвестиций в человеческий капитал.

Объектом исследования выступают инвестиции в человеческий капитал.

Предметом исследования являются механизмы и способы повышения эффективности внедрения инноваций на предприятии посредством инвестиций в человеческий капитал.

Цель настоящей работы является разработка способов повышения эффективности внедрения инноваций на предприятии путем инвестирования средств в человеческий капитал.

Исходя из поставленной цели определены следующие задачи исследования:

– рассмотреть основные подходы к понятию «человеческий капитал», выделить его отличительные особенности и свойства, определить структуру;

– обосновать роль человеческого капитала в инновационном развитии предприятия;

– провести сравнительный анализ российских и зарубежных методов оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал, выявить их достоинства и недостатки;

– разработать методику оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал и на ее основе оценить эффективность вложений в человеческий капитал на конкретном предприятии;

– выявить проблемы накопления человеческого капитала на предприятии и наметить возможные пути их решения.

Методология исследования. В основу исследования положены общенаучные методы исследования (сравнение, анализ и синтез, экспертные оценки, аналогия и др.).

Теоретическую базу диссертации составили научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам человеческого капитала.

Информационная и эмпирическая база исследования основана на использовании методических пособий по теме исследования, публикаций периодических печатных изданий, данных статистических служб, материалов рейтинговых агентств, бухгалтерской и управленческой отчетности предприятия.

Информационную базу исследования составили материалы публикаций в периодической печати, законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации, нормативные документы министерств, статистические материалы, методические пособия по теме исследования, публикации периодических печатных изданий, данные статистических служб, материалы рейтинговых агентств, бухгалтерской и управленческой отчетности предприятия.

Глава 1.1. Теоретико-методологические аспекты человеческого капитала

1.1.1. Сущность и экономическое содержание человеческого капитала

В современных условиях ключевым фактором повышения конкурентоспособности предприятий выступает человеческий капитал. В связи с этим возникает необходимость исследования данной экономической категории.

Предпосылки к разработке теории человеческого капитала были заложены в научных трудах таких ученых-экономистов, как У. Петти, А. Смита, Д. Рикардо, К. Маркса, А. Маршалла, У. Томпсона, которые положили начало научному исследованию человеческого капитала[1].

Однако, как самостоятельный раздел экономического анализа, теория человеческого капитала сформировалась на рубеже 50-60-х годов XX века благодаря исследованиям известных американских экономистов Т. Шульца и Г. Беккера.

[1] Stepanov Ye.B. Ontologic and gnoseological preconditions methodology of the human capital // Economics and management. 2010. № 2. P. 97-102.

Т. Шульцем был впервые использован термин «человеческий капитал», под которым подразумевалась совокупность инвестиций в человека, повышающая их способность к трудовой деятельности. Ученый утверждал, что улучшение благосостояния бедных людей зависит не столько от земли и технических устройств, сколько от знаний, умений и определенных навыков, которые составляют человеческий капитал. Т. Шульц говорил: «Весь человеческий ресурс и способности является врожденным или приобретенным. Каждому человеку от рождения присущ индивидуальный комплекс генов, определяющий его врожденный человеческий потенциал. Приобретенное человеком в течение его жизни ценное качество, которое может быть усилено соответствующими вложениями, ученый назвал человеческим капиталом»[2].

Основной результат инвестиций в человека, по мнению Т. Шульца заключался в накоплении способности людей к трудовой деятельности, их эффективной созидательной деятельности в обществе, в поддержании здоровья. Исследователь доказал, что человеческий капитал способен обладать необходимыми признаками и свойствами производительного характера, так как он способен накапливаться и воспроизводиться. По оценке Т. Шульца, из совокупного продукта, производимого в обществе, на накопление человеческого капитала используется не 1/4 его общей величины, как следовало из теорий воспроизводства XX века, а 3/4.

Таким образом, Т. Шульц внес значительный вклад в дело становления теории человеческого капитала в период начального этапа ее развития. Ученый одним из первых определил человеческий капитал как основной производительный фактор постиндустриальной и инновационно ориентированной экономики.

Последователь Т. Шульца, Г. Беккер развил его идею тем, что обосновал термин эффективности вложения в человеческий капитал и сформулировал экономический подход человеческого поведения. В своей книге «Человеческий капитал», ставшей основой для последующих исследований в данной области, Г. Беккер определил человеческий капитал в виде совокупности врожденной способности, приобретенного навыка, знания и мотивации, аккумулированных в

[2] Schulz T. Investment in Human Capital // The American Economic Review. 1961. № 1. P. 32-49.

человеке, которые используются им при производстве товаров и услуг и является источником дохода для человека и общества[3].

Ученый одним из первых рассмотрел понятие человеческого капитала на микроуровне. В качестве инвестиций в человеческий капитал работников предприятия автор учитывал в основном затраты, связанные с образованием и обучением. Г. Беккером была рассчитана экономическая эффективность вложений в образование путем сопоставления выгод от получения образования и издержек. Для расчета дополнительного дохода от получения высшего образования ученый из пожизненных доходов лиц с высшим образованием вычитал пожизненные заработки лиц со средним общим образованием. Издержки образования включали как прямые затраты на его получение, так и альтернативные издержки, или упущенную выгоду - деньги, недополученные человеком за период обучения. Отдача от инвестиций в образование была рассчитана в виде отношения доходов от образования к издержкам на его получение и составила в среднем 12-14 % годовой прибыли, что превышает рентабельность некоторых фирм[4].

В рамках теории человеческого капитала Г. Беккером также исследована структура распределения личного дохода, ученый проанализировал их возрастную динамику и неравенство в оплате мужского и женского труда. С помощью широкого статистического материала ученый доказал политикам и предпринимателям значение и роль образования, как фактора роста доходов как наемного работника, так и работодателя, и государства в целом. Поэтому вложения в образование стали рассматривать как перспективные капиталовложения, приносящие в будущем доход.

За работы в области теории человеческого капитала Т. Шульцу и Г. Беккеру были присуждены Нобелевские премии, свидетельствующие о выдающемся вкладе ученых в экономическую теорию и о возрастающем значении человеческого капитала как фактора конкурентоспособности предприятия.

Существенный вклад в развитие общей теории человеческого капитала внес лауреат Нобелевской премии Саймон Кузнец, который добавил в экономическую теорию и практику понятие ВВП. В качестве

---

[3] Becker G.S. Human Capital. New York: Columbia University Press, 1964. 534 p.

[4] Becker G.S. Human Capital. New York: Columbia University Press, 1964. 534 p.

первичного фактора роста ВВП ученый выделил уровень накопленного национального человеческого капитала. Он утверждал о существовании некоторого порогового значения накопленного национального человеческого капитала, достижение которого позволит обеспечить переход к очередному технологическому укладу экономики[5].

Важную роль в области исследования человеческого капитала сыграли работы М. Блауга, Э. Лэзера, Дж. Кендрика, Ш. Розена, Р. Солоу, Б. Чизуика, Р. Лэйарда и других[6].

Отдельные аспекты теории человеческого капитала, его структуры, формирования и развития были исследованы, начиная с 1990-х гг., в трудах российских ученых - С.А. Дятлова, А.В. Корицкого, Р.И. Капелюшникова, А.И. Добрынина, М.М. Критского и других.

С.А. Дятлов под термином «человеческий капитал» понимает накопление в результате инвестиций определенного запаса здоровья, знания, способности, навыка и мотивации человека, которые целесообразно им могут использоваться в той или иной сфере общественного воспроизводства и способствовать росту его дохода, увеличению производительности труда, повышению эффективности производства[7].

Исследователь Корицкий А.В. занимался разработкой теоретических основ концепции человеческого капитала, разрабатывал методы его количественной оценки, а также проводил оценку эффективности инвестиций в образование. Автор утверждал, что важнейшими вложениями в человека являются затраты, связанные с образованием и подготовкой на производстве, которые повышают уровень знаний работников и увеличивают объем человеческого капитала предприятия. Наряду с этим, важными являются затраты по охране здоровья и медицинскому обслуживанию, снижающие как заболеваемость и смертность

---

[5] Simon Kuznets [Electronic resource] // The library of economics and liberty. 2016. URL: http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Kuznets.html.

[6] Zayernyuk V.M., Kaurova O.V., Leonova V. P. Soial license in the minivg industry: experience and prospects of development // Economik and Social Development 25th International Scientific Conference on Economik and Development. Varazdin Development and Enterepreneurhip Agency; Russian State Social University. 2017. pp. 371-381.

[7] Дятлов С.А. Теория человеческого капитала. Спб.: Изд. СПбУЭФ, 1996. 38 с.

сотрудников предприятия, так и расходы на миграцию рабочей силы, рождение детей, что представляет собой воспроизводство человеческого капитала[8].

А.И. Добрынин и Р.И. Капелюшников и рассматривали человеческий капитал как воплощение в человеке запаса знания, способности, навыков и мотивации. При этом ученые утверждают, что человеческий капитал являющегося частью совокупного капитала, представляет собой накопленные инвестиции на образование, здравоохранение, специальную подготовку и миграцию рабочей силы[9].

Б.М. Генкин анализирует человеческий капитал с экономических и социологических позиций. По мнению автора, человеческому капиталу присущи такие качества, как природные способности, здоровье, образование, профессионализм, мобильность, выступающие как источники дохода человека, его семьи и общества[10].

Исследователь Критский М.М. охарактеризовал человеческий капитал как всеобщую конкретную форму жизнедеятельности, разработал методику оценки размера индивидуального человеческого капитала на всех стадиях его развития, предложил также оригинальный метод расчета национального человеческого капитала в стоимостном выражении[11].

В. Щетинин обращает внимание на неоднозначность трактовок понятия «человеческий капитал». В узком смысле одним из компонентов человеческого капитала является образование, которое служит источником будущих доходов. В широком смысле формирование человеческого капитала происходит путем

---

[8] Корицкий А.В. Введение в теорию человеческого капитала. Новосибирск: СибУПК, 2000. 112 с.

[9] Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. Спб.: Наука, 1999. 310 с.

[10] Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: Норма, 2007. 448 с.

[11] Критский М.М. Теория человеческого капитала как приоритетный фактор реформирования экономики // Экономическая теория и хозяйственная реформа: сб. науч. трудов. Спб.: СПбГИЭА, 1995. С. 5-28.

инвестирования средств в образование, здравоохранение, миграцию[12].

В.И. Романчин и И.А. Никитин определяют человеческий капитал в виде определенного запаса знаний, навыков, способностей, мотивации и здоровья людей, сформированного в результате вложения инвестиций и целесообразно использующегося в процессе трудовой деятельности для роста дохода человека, предприятия и государства. Авторы выделяют также виды человеческого капитала, в том числе капитал здоровья[13].

Г.И. Бондаренко стояла у основ создания социокультурной концепции исследования человеческого капитала, которая позволила обосновать воздействие социальных институтов на воспроизводство человеческого капитала, его формирование, накопление и рациональное использование. Автор утверждает, что накопление человеческого капитала возможно, так как индивидуум может приобретать определенные навыки, способности и улучшать состояние здоровья. Инвестиции в человеческий капитал приводят к образованию экономического и социального эффектов, однако могут носить довольно длительный характер, например, инвестирование в капитал образования в среднем занимает 12-20 лет, а в капитал здоровья вложения производятся на протяжении всей жизни индивидов. Г.И. Бондаренко определила особенности современных социальных институтов в части воспроизводства, накопления и сохранения человеческого капитала: институт образования участвует в формировании интеллектуальной составляющей человеческого капитала, институт семьи осуществляет функцию его воспроизведения и реализации, а институт здравоохранения направлен на формирование физических свойств человеческого капитала. Г.И. Бондаренко было выявлено, что в современных условиях все социальные институты выполняют свои функции неэффективно, поэтому необходимо разрабатывать программы и

---

[12] Заернюк В.М., Борисович В.Т. Инвестиционный потенциал драгоценных металлов: современное состояние и перспективы // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2018. Т. 11, № 4. С. 454-469.

[13] Романчин В.И., Никитин И.А. Человеческий капитал как основополагающий фактор эффективного антикризисного управления [Электронный ресурс] // Pandia.ru. 2016. URL: http://www.pandia.ru/plproject.ru/part08-014.php

реализовывать стратегии для формирования человеческого капитала, его сохранения и оптимального использования[14].

Таким образом, анализ различных подходов к определению человеческого капитала показал, что понятие человеческого капитала формировалось постепенно, то первоначально в его состав включались только инвестиции в специальное высшее образование. Поэтому иногда человеческий капитал в узком смысле называют образовательным капиталом.

Впоследствии понятие человеческого капитала значительно расширилось, так как стали рассматриваться инвестиции в здравоохранение, образование, науку, миграцию, культуру и искусство. Например, экспертами Всемирного банка при оценке человеческого капитала разных стран в состав расчетов были включены потребительские расходы: затраты человека на питание и покупку одежды, улучшение жилищных условий, получение образования, здравоохранение, культуру, а также расходы государства на эти цели[15].

Таким образом, исследование теории человеческого капитала позволило авторам сформулировать следующее его определение: ***человеческий капитал - это совокупность врожденных способностей и приобретенных навыков человека, его физического здоровья и накопленных знаний, необходимых для получения дохода их обладателю.***

Необходимо отличать понятие человеческого капитала от понятия трудовых ресурсов. Трудовые ресурсы - это непосредственно люди с образованием или без него, определяющие квалифицированный и неквалифицированный труд. Человеческий капитал - более широкое понятие и включает, помимо трудовых ресурсов, накопленные инвестиции в образование, здоровье, науку, безопасность и качество жизни.

Анализ соответствующей литературы показал, что в настоящее время теория человеческого капитала достаточно подробно разработана, определены основные факторы его воспроизводства и

---

[14] Бондаренко Г.И. Человеческий капитал: взаимодействие социальных институтов, власти и бизнеса в условиях трансформирующегося российского общества. Уфа: Наука, 2006. 43 с.

[15] Артюхов И.П., Горбач Н.А., Лисняк М.А. Человеческий капитал и здоровье: постановка проблемы // Экономика. 2008. № 1. С. 3-20.

развития. Это позволяет сделать вывод, что человеческий капитал является сложной социально-экономической категорией и включает в себя элементы различных наук и дисциплин: экономики, социологии, психологии, медицины и других.

В дальнейшем необходимо рассмотреть структуру человеческого капитала, выявить его отличительные особенности и свойства, а также определить источники его формирования и развития.

1.1.2. Структура человеческого капитала и его особенности

В экономической литературе дается немало различных подходов к классификации человеческого капитала, что объясняется сложностью данной экономической категории.

Человеческий капитал можно классифицировать по следующим признакам[16]:

- компонентам или составляющим человеческого капитала;
- формам собственности;
- уровням экономики;
- основным направлениям инвестиций в человеческий капитал и их источникам;
- в зависимости от целей инвестиций в человеческий капитал;
- экономическому эффекту от инвестирования в человеческий капитал.

Если проанализировать структуру человеческого капитала, то она представлена двумя главными компонентами: капиталом образования и капиталом здоровья.

Капитал образования формируется в период обучения и состоит из полученных человеком необходимых знаний, навыков, которые используются им для производства товаров и услуг и являются источниками его дохода. Инвестиции в капитал образования необходимы для преобразования врожденных, природных задатков

[16] Васильев Д.И. Соотношение понятий развития персонала и стратегии управления персоналом в банке // Д.И. Васильев // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 2 (65). С.73-80.

человека в профессиональные качества, пользующиеся спросом на рынках труда.

Капитал здоровья - это инвестиции в человека, которые необходимы для поддержки и улучшения состояния его здоровья, а также повышения работоспособности. Здоровье выступает в качестве важнейшего элемента человеческого капитала, поскольку его уровень непосредственно зависит от того, насколько качественно и полноценно человек может осуществлять свою деятельность и приносить доход себе и своей семье, работодателям и государству[17].

Капитал здоровья, являясь особой категорией человеческого капитала, обладает следующими отличительными качествами:

– здоровье, в отличие от образования, не может быть полностью восстановлено или приобретено за короткие сроки. Кроме этого, капитал здоровья мгновенно уничтожается в связи с возникновением непредвиденных происшествий, например, в связи с авариями или катастрофами.

– здоровье индивида не может быть повышено выше определенной черты, обусловленной наследственностью или предрасположенностью к определенного рода заболеваниям, в то время как уровень образования подлежит значительному повышению за счет получения новых знаний, развивая навыков и умений.

– здоровье по праву является капиталом индивида даже в условиях отсутствии его реализации, то есть трудовой деятельности.

Отметим, что до недавнего времени наиболее активно проводились научные исследования и разработки, связанные с капиталом образования. Однако сегодня все большее внимание стало уделяться капиталу здоровья, составляющему неотъемлемую и базовую часть человеческого капитала.

Некоторые ученые, помимо капитала образования и здоровья, в состав человеческого капитала включают также биологический или природный капитал, капитал семьи и капитал культуры.

Природный капитал человека подразумевает биологически наследуемые способности индивида, передающиеся ему при

---

[17] Fuhrmans V. Consumers cut health spending as economic downturn takes toll [Electronic resource] // The Wall Street journal. 2010. URL: http://www.wsj.com/articles/SB122204987056661845.

рождении, к которым относятся умственные и интеллектуальные способности человека, а также его здоровье, полученное от родителей.

Капитал семьи включает воспитание, мотивации, духовные ценности, передающиеся из поколения в поколение.

Капитал культуры имеет тесную связь с капиталом семьи и определяется ее культурой, а также средой обитания и личными культурными пристрастиями человека[18].

По формам собственности различают индивидуальный, корпоративный и национальный человеческие капиталы.

Индивидуальный человеческий капитал представляет собой накопленный запас знаний, навыков, профессиональной квалификации человека, позволяющий ему получать дополнительный доход.

Корпоративный человеческий капитал (человеческий капитал предприятия) выражается в наличии высококвалифицированных кадров, компьютерных и информационных технологий, ноу-хау, повышающих эффективность деятельности предприятия.

Национальный человеческий капитал, или капитал страны, включает трудовые ресурсы, конкурентоспособные производства, инновационные технологии, обеспечивающие конкурентоспособность страны на мировом рынке в условиях глобализации[19].

Вышеперечисленные виды человеческого капитала по формам собственности представлены на рисунке 1.1.

Классификация человеческого капитала по уровням экономики представлена следующей градацией[20]:

– микроуровень: индивидуальный человеческий капитал - характеристика человеческого капитала индивидуума;

---

[18] Fuhrmans V. Consumers cut health spending as economic downturn takes toll [Electronic resource] // The Wall Street journal. 2010. URL: http://www.wsj.com/articles/SB122204987056661845.

[19] Корчагин Ю.А. Человеческий капитал как интенсивный социальноэкономический фактор развития личности, экономики, общества и государственности. М.: ВШЭ, 2011. 43 с.

[20] Мазур В.В. Проблемы оценки человеческого капитала организации [Электронный ресурс] // Интернет-журнал. 2011. URL: http://mami.ru/science/aai77/scientific/artide/s11/s11_14.pdf.

– мезоуровень: корпоративный человеческий капитал - характеристика человеческого капитала предприятия;

– макроуровень: национальный человеческий капитал - характеристика человеческого капитала на уровне страны.

Рис. 1.1. Классификация человеческого капитала по формам собственности

Данная классификация чаще всего используется при анализе и оценке человеческого капитала. Каждый уровень характеризуется соответствующим комплексом показателей.

Для отдельного работника при оценке человеческого капитала могут использоваться как натуральные показатели (квалификация, производственный стаж), так и стоимостные (личные расходы на получение образования и профессии, прирост дохода в результате курсов повышения квалификации и переподготовки).

Для оценки человеческого капитала на предприятии в качестве натуральных показателей можно использовать численность сотрудников, их профессионально-квалификационный состав, качество продукции, количество отработанного времени, а расходы на обучение и повышение уровня квалификации сотрудников, производительность труда работников, прирост прибыли

предприятия в результате переподготовки персонала как совокупность стоимостных показателей.

На макроуровне натуральными показателями являются количество занятых и безработных, профессионально-квалификационная структура совокупной рабочей силы, ожидаемая продолжительность трудоспособного периода жизни, а стоимостными - потери ВВП от неучастия безработных в экономической деятельности, производительность труда, объем и доля затрат на образование и здравоохранение в расходах федерального бюджета государства[21].

Для формирования и накопления человеческого капитала необходимы вложения или инвестиции. В зависимости от направления инвестирования в человеческий капитал выделяют следующие виды расходов[22]:

– расходы на образование: в первую очередь затраты на получение высшего образования, повышение уровня квалификации, переподготовку, обучение на рабочем месте;

– расходы на сохранение и поддержание здоровья: включают совокупность расходов, оказывающих влияние на длительность жизни, уровень здоровья (затраты на медицинское обслуживание, страхование здоровья, профилактику заболеваний, улучшение жилищных условий);

– расходы на мобильность, связанные с миграцией людей в поисках лучшего места работы.

Вышеперечисленные расходы можно представить на макроуровне, мезоуровне и микроуровне, что отражено на рис. 1.2.

Источниками инвестиций в человеческий капитал выступают следующие субъекты экономики: общественный и частный сектор, семья и отдельный индивид. При этом заметим, что значительная доля ответственности за формирование и накопление человеческого капитала в сфере образования и здравоохранения лежит на государстве, которое использует различные способы стимулирования

---

[21] Голубева П.О. Управление человеческим капиталом предприятия как важный источник его развития [Электронный ресурс] // Экономический интернет-журнал. Nota Bene. 2006. URL: http://www.nbene.narod.ru/manage/fmanage7.htm.

[22] Rudenko D. Yu., Tilimbaeva A.B. Investment in human capital and socioeconomic development: relationship analysis and impact evaluation // Tyumen state university herald. 2013. № 11. P. 17-25.

и принудительные мероприятия, направленные на развитие и накопление человеческого капитала нации.

Рис. 1.2. Уровни инвестирования в человеческий капитал и соответствующие им затраты[23]

Перечисленные выше субъекты инвестирования в человеческий капитал и их функции представлены на рис. 1.3.

Субъекты экономики по-разному оценивают экономический эффект от инвестирования в человеческий капитал.

Для индивида экономическим эффектом от вложений в человеческий капитал будет являться увеличение уровня доходов, приобретение конкурентных преимуществ на рынке труда.

Государство стремится достичь высоких темпов экономического роста при осуществлении инвестиций в человеческий капитал.

[23] Саратикянц Э.С., Закервашевич Н.В. Инвестиции в человеческий капитал: их источники и эффективность // Экономика промышленности. 2010. № 3. С. 210-216.

Предприятия видят эффект от инвестирования в человеческий капитал в увеличении производительности труда работников, росте прибыли, повышении уровня конкурентоспособности на рынке[24].

Рис. 1.3. Субъекты инвестирования в человеческий капитал и их функции[25]

В исследовательской практике различают внутренний и внешний (экстернальный) эффекты от инвестирования в человеческий капитал.

---

[24] Савченко В.В. Виды инвестиций в человеческий капитал и их эффективность // Вопросы структуризации экономики. 2010. № 2. С. 414-419.

[25] Саратикянц Э.С., Закервашевич Н.В. Инвестиции в человеческий капитал: их источники и эффективность // Экономика промышленности. 2010. № 3. С. 210-216.

Внутренний эффект от инвестиций в человеческий капитал получает с одной стороны непосредственно его обладатель - индивид, а с другой - инвестор.

Внешний эффект от инвестирования в человеческие ресурсы достается третьим лицам, например, инвестиции в высшее образование студента осуществляются без прямого финансового участия университета, однако обеспечивают приток денежных средств последнему[26].

Также различают отрицательный (разрушительный) и положительный (созидательный) эффекты инвестирования в человеческий капитал.

Под отрицательным эффектом подразумевается человеческий капитал, не дающий положительной отдачи от инвестиций в него ни на одном из уровней экономики. К людям, обладающим подобным человеческим капиталом, можно отнести безработных, преступников, коррупционеров. Кроме отрицательного воздействия на общество и экономику, требуются дополнительные денежные средства на переориентацию человека.

С понятием отрицательного эффекта тесно связано понятие «неэффективные инвестиции в человеческий капитал», которое определяется вложением средств в неэффективные проекты: например, в образование человека, неспособного к обучению, приобретение некачественных лекарственных препаратов, инвестиции в низкоэффективные НИОКР.

Положительный эффект инвестирования в человеческий капитал возникает при возрастающей отдаче от вложения средств в него. К людям, обладающим положительным человеческим капиталом, можно отнести профессионалов в своем деле, талантливых людей в различных сферах деятельности[27].

Также различают потребительский и инвестиционный эффекты инвестирования в человеческий капитал.

Потребительский эффект связан с получением полезности в процессе инвестирования: например, в процессе обучения

---

[26] Коркина Т.А. Сущность и классификация инвестиций в человеческий капитал предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. 2011. № 16. С. 101-108.

[27] Васильев И.В. Классификация человеческого капитала и инвестиций в него // Балтийский экономический журнал. 2010. № 2. С. 8-18.

происходит общение со сверстниками, получение новых знаний, при занятиях спортом люди получают положительные эмоции от игры в команде, посещая художественные выставки, индивид получает эстетическое удовольствие.

Инвестиционный эффект связан с выгодами, которые человек, предприятие и общественный сектор могут получить после окончания процесса инвестирования: например, получение диплома возможно после окончания университета, улучшение здоровья - после лечения[28].

Таким образом, можно выделить специфические особенности инвестиций в человеческий капитал, которые отличают их от других видов инвестиций:

– инвестиции в человеческий капитал носят долгосрочный характер: период инвестирования в образование составляет около 15-20 лет, а в здоровье вложения осуществляются в течение всего периода жизни человека[29];

– отдача от инвестирования в человеческий капитал непосредственно определяется продолжительностью жизни индивида, в частности длительностью трудоспособного периода;

– человеческий капитал накапливается за весь период жизни индивида, но подвергается при этом физическому и моральному износу: старение человеческого организма, устаревание знаний и снижение ценности полученного работником образования.

– инвестиции в человеческий капитал являются наиболее выгодными в сравнении со вложениями в другие формы капитала, так как поскольку позволяют приносить полезность каждым субъектам экономики: способствуют росту доходов работников, увеличивают уровень конкурентоспособности предприятия, повышают благосостояние общества.

В результате исследования человеческого капитала, его структуры, факторов формирования, отличительных особенностей и свойств можно сделать вывод о том, что человеческий капитал

---

[28] Егорова Е.О. Капитал здоровья как компонента человеческого капитала // Экономические науки и прикладные исследования: сборник научных трудов XII Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, Томск: Изд-во ТПУ, 2015. С. 387392.

[29] Жабина О.А. Инвестиции в человеческий капитал // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. № 5. С. 167-169.

представляет собой сложную экономическую категорию и требует тщательного изучения и анализа.

В настоящее время существует множество подходов к классификации человеческого капитала, которые плохо взаимосвязаны между собой, в виду чего процесс исследований и анализов человеческого капитала значительно усложняется. Следовательно, в дальнейшем необходимо разработать единую систему классификации человеческого капитала, которая позволит избежать трудностей при его оценке.

1.1.3. Оценка связи человеческого капитала с инновациями в развитие предприятия

На сегодняшний день инновационное развитие предприятия не обеспечивается прежним опытом в области управления человеческими ресурсами, основанным на традиционных методах. Накопление человеческого капитала обусловлено непрекращающимся ростом знания, умения, навыков, производственного опыта и квалификацией работников в течение всей их жизни. Особая роль в этом процессе отведена высшему профессиональному образованию, призванному формировать профессиональные, специальные и инновационные компетенции работников.

Как было сказано выше, достижение конкурентного преимущества предприятия во многом обеспечивается благодаря знаниям и инновациям, источником которых является воплощенный в его работниках человеческий капитал. Оптимальное использование человеческого капитала на предприятии предполагает два основных направления[30]: улучшение использования фонда рабочего времени (повышение производительности труда) и снижение затрат труда на единицу продукции.

Повышение производительности труда на предприятии невозможно без осуществления инвестиций в основной капитал и, особенно, в человеческий капитал, так как именно уровень

[30] Позднякова Е.С. Методика расчета эффективности инвестиций в человеческий капитал // Вестник Самарского государственного университета путей сообщения. 2012. № 4. С. 35-39.

последнего определяет степень успешности внедрения инноваций, а также эффективность использования основного капитала.

Главным эффектом инвестирования в человеческий капитал является высокопродуктивный труд каждого сотрудника, что подтверждает выявленная положительная корреляционная связь между уровнем развития человеческого капитала и оплатой платой работника[31]. Можно сделать вывод о том, чем больше объем накопленного человеческого капитала, тем выше будут показатели производительности труда и темпов экономического роста.

Влияние инвестиционных расходов на экономический рост предприятия представлено на рис. 1.4.

В развитых странах, как показал анализ, главное условие экономического роста состоит в накоплении и сохранении человеческого капитала, а также в его дальнейшем развитии и преумножении.

Экспертами Всемирного банка, обследовавшими 192 страны мира выявлено, что 16 % экономического роста в странах обусловлено вложениями в основной (физический) капитал, 20 % - отведено природному капиталу, а 64 % связано с уровнем развития и качественным состоянием человеческого капитала[32].

В таких странах, как Германия, Швейцария и Япония за счет человеческого капитала формируется только 14 % национального богатства, что обусловлено, прежде всего, высокими рисками в связи с вложением средств в развитие человеческих ресурсов на достаточно продолжительные сроки.

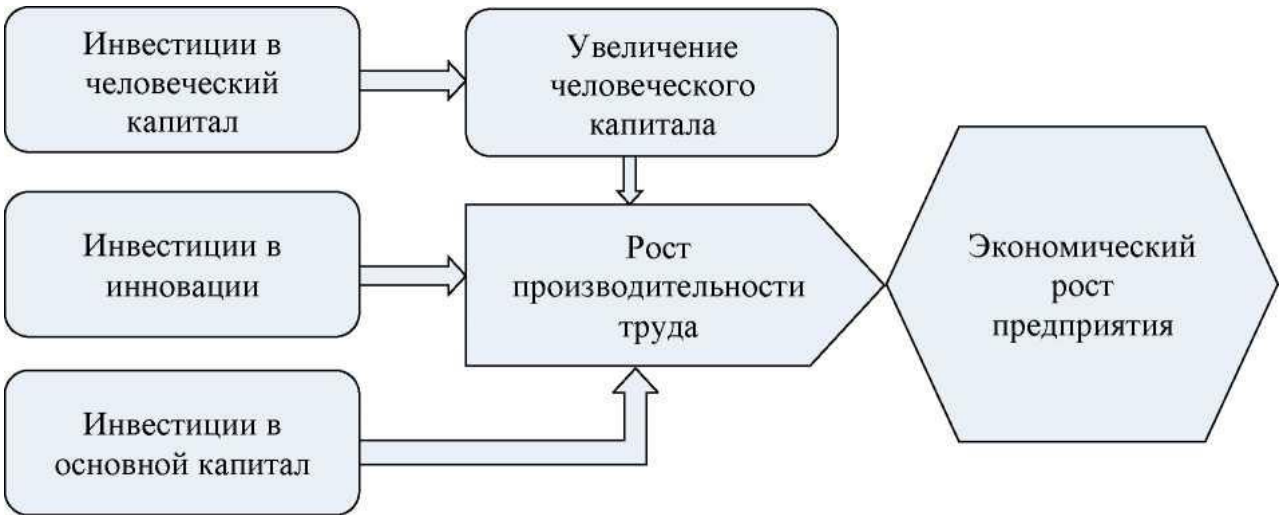
В табл. 1.1 приводятся данные о структуре расходов государственного бюджета некоторых стран мира.

По данным табл. 1.1 можно заметить, что в развитых странах большая часть бюджетных средств расходуется на поддержание и развитие основных компонентов человеческого капитала - социальную защиту населения, здравоохранение, образование, жилищно-коммунальные услуги.

---

[31] Guo W., Hongjun X. An Empirical Research on the Correlation between Human Capital and Career Success of Knowledge Workers in Enterprise // Physics Procedia. 2012. № 25. P. 715-725.

[32] Булдашев Е.С. Влияние размера инвестиций на результаты инвестирования в человеческий капитал // Теория и практика общественного развития. 2013. № 4. С. 237-240.



Источник: составлено авторами по[33]

Рис. 1.4. Влияние инвестиционных расходов на экономический рост предприятия

Например, в Германии и Франции доля средств на социальную защиту населения составляет почти половину государственного бюджета - 43,3 % и 43,1 % соответственно, а в Канаде, Нидерландах и Великобритании около 20 % средств государственного бюджета расходуется на нужды здравоохранения.

В России, напротив, бюджетные ассигнования на развитие человеческого капитала невелики, так как преобладающая часть денежных ресурсов направляется на содержание госаппарата и на оборонный комплекс.

Анализ данных табл. 1.1 позволяет сделать вывод о том, что распределение средств госбюджета развитыми странами направлено на инвестирование человеческих ресурсов, а не в основной капитал. В результате достигается высокий уровень экономического развития и качества жизни населения.

В связи с этим представляется особо интересным изучение влияния основных факторов человеческого капитала на экономический рост страны. В этих целях проведен корреляционно-регрессивный анализ зависимости экономического роста от некоторых компонентов экономики знаний на основе данных статистики.

[33] Жабина О.А. Инвестиции в человеческий капитал // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. № 5. С. 167-169.

Таблица 1.1. Структура расходов госбюджетов по функциональному типу, в %

	Год	Орга-ны государственного управления	Оборона, общественный поря-док, безопасность	Экономичес-кие услуги	Защита окружающей среды	ЖКХ	Здра-воохранение	Отдых, культура, религия	Образование	Соци-альная защита
Россия	2016	37,8	12,0	8,4	0,2	2,3	3,4	1,1	2,2	32,7
Австрия	2016	12,9	3,9	1,2	0,8	0,7	15,8	2,4	9,8	42,8
Беларусь	2016	8,5	7,5	12,5	0,2	6,1	12,2	3,1	13,6	36,4
Германия	2016	13,4	5,9	7,1	1,4	0,9	16,3	2,3	9,6	43,2
Латвия	2015	13,9	8,2	11,5	1,9	2,6	10,3	4,4	16,3	31,0
Литва	2015	12,4	8,4	10,4	1,5	0,9	16,5	2,7	15,5	31,8
Нидерланды	2016	9,9	7,0	9,0	3,1	0,7	17,7	3,1	12,2	37,3
Польша	2015	11,8	9,1	11,1	1,5	1,7	11,2	2,7	12,8	38,3
Великобритания	2015	10,6	9,6	7,1	1,8	1,1	17,8	1,5	12,0	38,4
Украина	2016	13,9	13,6	6,3	0,6	1,8	7,9	1,8	13,4	40,6
Франция	2015	11,0	5,9	10,0	1,8	1,9	14,3	2,3	9,6	43,1
Финляндия	2015	14,9	4,5	8,3	0,4	0,7	12,6	2,6	11,0	44,9
Казахстан	2016	15,3	10,9	13,5	0,2	5,4	11,0	3,5	17,7	22,5
Китай	2015	8,6	8,6	27,7	2,3	8,2	8,9	1,5	12,3	22,0
США	2016	14,2	13,9	8,8	…	1,3	24,4	0,7	16,1	20,6

Экономическое развитие страны принято измерять на основе расчета ВВП на душу населения в сопоставимом виде исследуемого периода. Независимыми переменными, непосредственно влияющими на динамику ВВП, выбраны показатели, отражающие

величину инвестиций в основной капитал, задолженности по налогам и сборам в бюджет России, размер расходов государственного бюджета на здравоохранение и образование, численность занятого населения, имеющих высшее образование, показатель заболеваемости населения по основным болезням.

Соответствующее уравнение множественной регрессии представлено формулой:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \beta_4 + \beta_5 + \beta_6, \quad (1)$$

где Y - ВВП на душу населения, руб./чел.;

β_0 - оценка коэффициента i-го фактора;

X_1 - инвестиции в основной капитал, млн руб.;

X_2 - задолженность по налогам и сборам в бюджет РФ, млрд руб.;

X_3 - расходы федерального бюджета на здравоохранение, млрд руб.;

X_4 - расходы федерального бюджета на образование, млрд руб.;

X_5 - численность занятого населения, имеющего высшее образование, тыс. чел.;

X_6 - заболеваемость населения по основным болезням, тыс. чел.

Таким образом, поставлена задача нахождения зависимости ВВП на душу населения от разных видов ресурсов на основе данных статистики (Росстата России) за 2011-2017 гг. в Российской Федерации. Сопоставимость данных выборки обеспечена переходом от номинальных показателей к реальным с учетом инфляции в каждого периода. Расчеты реализованы на базе Excel.

При построении уравнения множественной регрессии использовался метод наименьших квадратов (МНК). По результатам оценки МНК получено уравнение регрессии, представленное формулой:

$$Y = -71263{,}6 + 0{,}02X_1 + 61{,}43X_2 - 47{,}87X_3 - 273{,}8X_4 + 8{,}1X_5 + 0{,}89X_6 \quad (2)$$

Надежность коэффициентов регрессии осуществлена с помощью t-критерия Стьюдента, а модели в целом с помощью F-критерию Фишера. Полученная модель оказалась значимой только по двум коэффициентам при таких объясняющих факторов, как инвестиции в основной капитал и задолженность налоговых платежей в госбюджет РФ. Но в целом модель является адекватной по отношению к выборочным данным, поскольку $F_{набл}$ = 40,39 $F_{крит}$ = 3,22.

Полученная модель подтверждает значимость всех коэффициентов при объясняющих переменных. Наибольшее влияние на результативный признак - ВВП на душу населения – оказали расходы федерального бюджета на образование и численность занятого населения, имеющих высшее образование.

Модель регрессии в целом является значимой ($F_{набл}$ = 40,39 > $F_{крит}$ = 3,22; р- значение = $3{,}62*10^{-8}$ < 0,05). Коэффициент детерминации R_2 показал, что изменение темпа роста ВВП на душу населения на 94 % вызвано влиянием от осуществленных инвестиций в основной капитал, расходами госбюджета в образование, а также численностью занятого населения, имеющих высшее образование.

В результате проведенного регрессионного анализа получено доказательство того, что рост численности занятого населения, имеющих высшее образование и рост инвестиций в основной капитал, оказывают положительное влияние на уровень экономического развития страны. Рост расходов федерального бюджета на образование не оказывает значимого воздействия на экономический рост.

Отечественные исследователи достаточно давно отмечают кризисную ситуацию с человеческим капиталом в России. Так, по мнению С.А. Курганского, среди наиболее заметных кризисных проявлений можно выделить следующие[34]:

– девальвацию человеческого капитала у экономически активного населения, появление интеллектуальной безработицы;

– снижение доходов лиц с высшим образованием, заставляющих их изменять профессию и находить дополнительный доход;

– «утечка умов» (миграция научных кадров из России за рубеж);

– дефицит преподавательского состава, способного осуществлять подготовку квалифицированных кадров;

– рост социально-психологической напряженности в обществе вследствие кризисных явлений в экономике.

Принимая во внимание вышеперечисленные проблемы, характерные для современной России, можно сделать вывод о том,

[34] Корицкий А.В. Введение в теорию человеческого капитала. Новосибирск: СибУПК, 2000. 112 с.

что для успеха инновационного прорыва в нашей стране необходимо одновременно заниматься решением трех ключевых задач: инновационного развития, технологической модернизации промышленности и развития человеческого капитала. Однако в настоящий момент времени инвестиционная политика Российской Федерации ориентируется на краткосрочный эффект: она не учитывает потери как основного капитала, так и человеческого, утрата которого может привести к распаду высокотехнологичных отраслей, восстановление которых является крайне проблематичным даже при значительном государственном бюджете.

В целом выбранные показатели позволили проанализировать эффективность инвестиций в человеческий капитал и показать зависимость экономического роста от качества таких инвестиций.

По результатам анализа определены инструменты, с помощью которых образование оказывает влияние на экономический рост и на повышение производительности:

– труд каждого человека благодаря образованию становится более продуктивным, повышается способность человека выполнять как типовые задания и функции, так и новые, нестандартные;

– у человека растут способности к установлению контактов в социуме и способности адаптации к окружающим условиям и структуре, что делает образованного человека более гибким и способным вовремя принять нужное решение;

– в обществе с ростом образованности населения снижается уровень инновационного сопротивления, что способствует быстрому и легкому внедрению новшеств;

– само образование (и, прежде всего, высшее) способствует развитию новых технологий, новшеств и инноваций;

– образование создает «человеческий капитал», который является одним из факторов современного производства.

– Принимая во внимание отмеченное выше, сделаем вывод о том, что в настоящий момент времени конкурентное преимущество экономики и возможность ее модернизации в значительной степени определяется накопленным человеческим капиталом.

В России человеческому капиталу как фактору инновационного развития необходимо уделять большее внимание для достижения высоких темпов экономического роста, сопоставимому развитым странам.

1.1.4. Современные методы оценки инвестиций в человеческий капитал на промышленном предприятии

В настоящее время человеческий капитал не отражается в бухгалтерском балансе предприятия, учитывается только интеллектуальный капитал в виде нематериальных активов. Вследствие этого искажается реальная рыночная стоимость предприятия и возникает потребность в оценке стоимости человеческого капитала и вложенных в него средств. Для этого применяются различные методы, аналогичные методам оценки реальных инвестиций.

В экономической литературе дается немалое количество подходов и методов оценки инвестиций в человеческий капитал. Разнообразие подходов к измерению человеческого капитала привело к возникновению следующей градации уровней оценки[35]:

– микроуровень: характеристика человеческого капитала на уровне человека и предприятия;

– мезоуровень: оценка человеческого капитала крупных организаций и регионов;

– макроуровень: характеристика совокупного человеческого капитала в масштабах национальной экономики;

– мегауровень: оценка человеческого капитала в глобальном, мировом масштабе.

Каждый уровень оценки характеризуется соответствующим комплексом показателей.

В рамках данного исследования наибольший практический интерес представляют методы оценки на микроуровне, то есть оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал предприятия или организации. Рассмотрим наиболее распространенные из них.

Экспертный метод или метод качественной оценки.

Данный метод оценивает качественные характеристики конкретных работников, а также трудовой персонал предприятия в целом. Качественные характеристики работника представлены такими показателями, как уровень образования, трудовой стаж,

---

[35] Мазур В.В. Проблемы оценки человеческого капитала организации [Электронный ресурс] // Интернет-журнал. 2011. URL: http://mami.ru/science/aai77/scientific/artide/s11/s11_14.pdf.

квалификационный разряд, способность к творческому, нестандартному мышлению. Процедура оценки состоит из трех стадий[36]:

– определение ключевых показателей, устанавливающих вклад сотрудников в человеческий капитал предприятия, при этом следует учесть принадлежность сотрудников к различному типу персонала (производственный или обслуживающий) и уровням управления;

– установление коэффициентов значимости (весовых долей) для каждого показателя;

– разработка балльной шкалы оценки каждого показателя.

Затем полученные результаты анализируются, и устанавливается средний балл по каждому сотруднику. Полученные значения сравниваются с эталонными, которые были получены эмпирическим путем: суммирование баллов по всем качественным показателям.

Экспертный метод имеет следующие недостатки: субъективность полученных оценок и их малая достоверность, трудоемкость процедуры оценки и обработки полученных данных. Первый недостаток устранить довольно трудно, так как необходимо разработать единую шкалу оценок для разнородных показателей. Второй недостаток - трудность сбора данных для анализа и их обработка - может быть преодолен, если на предприятии внедрена система KPI (Key Performance Indicators) - система Ключевых Индикаторов Производительности, которые устанавливают показатели эффективности деятельности персонала. Данная система широко распространена за рубежом и приобретает все большую популярность в России[37].

Метод оценки стоимости человеческого капитала на основе определения затрат является одним из самых распространенных методов на практике. Он осуществляется двумя способами: прямым и косвенным.

---

[36] Yakischik O.L., Semenkina O.E. Evaluation methods of the effectiveness of human capital use in the organization // Scientific Journal of Siberian State Aerospace University named after academician M.F. Reshetnev. 2010. № 5. P. 154— 157.

[37] Hajrullina A.D., Romadanova O.A. Technique of measurement of value of the human capital as intangible asset of corporation // Life science journal. 2014. № 11. P. 18-21.

Косвенный способ предполагает сопоставление рыночной стоимости предприятия со стоимостью его замещения. Д. Тобином, лауреатом Нобелевской премии в области экономики, был предложен коэффициент q, рассчитываемый как отношение рыночной стоимости объекта оценки к стоимости его замещения. В стоимость замещения включаются затраты на создание предприятия. Если q < 1, и стоимость объекта оценки ниже стоимости его замещения, то в данный объект не следует вкладывать средства по причине низкого кадрового потенциала. Если q > 1, то оцениваемый объект имеет высокий уровень человеческого капитала и является инвестиционно привлекательным.

На основе прямого способа определяются совокупные расходы, необходимые для формирования человеческого капитала на предприятии: затраты на оплату труда работников, улучшение условий труда и охрану жизнедеятельности, расходы на обучение и повышение уровня квалификации сотрудников, оздоровление работников путем предоставления путевок в санаторно-курортные учреждения[38].

Номинальная (потенциальная) годовая величина человеческого капитала на предприятии определяется по формуле (3) [39]:

$$К_н = \frac{Ч_н \times (Ф_о + Ф_м + З_д + З_о)}{Ч_ф}, \quad (3)$$

где Кн - стоимость человеческого капитала предприятия, руб.;

Чн - нормативная численность персонала, чел.;

Фо - плановый или фактический годовой фонд оплаты труда всего промышленно-производственного персонала предприятия, руб.;

Фм - плановый или фактический годовой фонд материального поощрения сотрудников предприятия, руб.;

Зд - годовые затраты на оплату и поощрение труда работников предприятия из дополнительных источников финансирования (не из

[38] Maksutina E.V., Makarov A.N. Assessment of economic efficiency of investments into the human capital in modern conditions // Life science journal. 2014. № 6. P. 376-379.

[39] Кастрюлина Ю.М. Анализ методов оценки величины человеческого капитала хозяйствующих субъектов [Электронный ресурс] // Экономический интернет-журнал. 2010. URL: http://economics.open-mechanics.com/articles/732.pdf

фондов Фо и Фм), например, с доходов, полученных за выполнение внеплановых заказов или непрофильных работ, руб.;

Зо - годовые затраты на обучение, повышение уровня квалификации сотрудников предприятия, руб.;

Чф - фактическая среднегодовая численность персонала предприятия, чел.

Достоинством использования данного метода является простота расчета, недостатком - неполный учет реальной стоимости человеческого капитала предприятия. Также существенным недочетом данного метода является то, что он не учитывает эффективность затрат на формирование и развитие человеческого капитала: к примеру, два человека, используя один вид обучения и осуществляя одинаковые затраты, могут получить на выходе совершенно разные результаты.

Метод определения первоначальных и восстановительных издержек на персонал основан на модели Эрика Флэмхольца [179][40], разработанной в начале 60-х годов. Данный метод учитывает затраты фирмы, связанные не с содержанием персонала, а с его приобретением и заменой. Первоначальные издержки - это издержки найма персонала и расходы на его первоначальное обучение, восстановительные издержки - это прямые затраты в виде выплат работникам при увольнении и косвенные затраты, связанные со снижением производительности работника перед увольнением. Существенным недостатком этого метода является трудность расчета косвенных восстановительных издержек.

Метод нахождения индивидуальной стоимости сотрудника [152][41].

Данный метод разработан учеными из Мичиганского университета и использует понятия условной и реализуемой стоимостей. Индивидуальная ценность работника определяется с учетом вероятности того, что он останется работать в данной организации в течение определенного периода времени. Ожидаемая реализуемая стоимость представлена двумя элементами: ожидаемой

---

[40] Sakalas A. Evaluation of Human Capital Role in the Value Creation Process // Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2014. № 156. P. 78-82.

[41] Тугускина Г.Н. Методика оценки человеческого капитала предприятий [Электронный ресурс] // Управление персоналом. 2009. URL: http://www.top-personal.ru/issue.html?1936.

условной стоимостью и вероятностью продолжения работы сотрудника в данной организации.

Ожидаемая реализуемая стоимость определяется по формуле (4):

$$РС = УС \times Р_о \quad (4)$$

где РС - ожидаемая реализуемая стоимость, руб.;

УС - ожидаемая условная стоимость, руб.;

$Р_о$ - вероятность того, что сотрудник останется работать в организации в течение некоторого периода времени.

Вероятность ухода работника из организации (показатель текучести кадров) определяется по формуле (5):

$$П_т = 1 - Р_о \quad (5)$$

где Рт - вероятность ухода работника из организации.

Альтернативные издержки текучести вычисляются по формуле (6):

АИТ = УС - РС = РС х Рт (6),

где АИТ - альтернативные издержки текучести, руб.

Для измерения индивидуальной условной и реализуемой стоимостей сотрудника в денежной форме была разработана вероятностная модель, алгоритм которой состоит из следующих действий[42]:

– установление последовательности ступеней (позиций) карьерного роста сотрудника;

– оценка стоимости каждой ступени карьерного роста для предприятия, или нахождение позиционной стоимости сотрудника;

– прогноз ожидаемого срока работы сотрудника в данной организации;

– прогнозирование ожидаемого карьерного пути сотрудника до увольнения с учетом вероятности занятия работником каждой позиции в будущем;

– дисконтирование ожидаемого будущего дохода для определения настоящей реализуемой стоимости сотрудника.

Преимущество данного метода состоит в том, что он использует вероятностный компонент, учитывающий возможность увольнения

[42] Тугускина Г.Н. Методика оценки человеческого капитала предприятий [Электронный ресурс] // Управление персоналом. 2009. URL: http://www.top-personal.ru/issue.html?1936.

сотрудника из организации. Вследствие этого данный метод может использоваться при выборе одного из нескольких кандидатов на должность: преимущество должно отдаваться человеку с наибольшей реализуемой стоимостью.

Недостатком данного метода является то, что он позволяет примерно, а не точно спрогнозировать индивидуальную стоимость работника, так как вероятность ухода сотрудника из организации зависит от множества различных факторов, большинство из которых практически невозможно измерить. Например, как можно рассчитать вероятность возможности возникновения конфликта работника с руководителем? Кроме того, по различным причинам работник может находиться в течение долгого времени на низкой ступени карьерной лестницы и при наличии у него высоких амбиций может уволиться из организации и попытаться реализовать себя на другом предприятии.

На основании данного метода можно сделать вывод о том, что не всегда сотрудник с высоким потенциалом представляет наибольшую ценность для предприятия.

Метод оценки конкурентной стоимости человеческого капитала предполагает оценку затрат и потенциального ущерба, наносимого предприятию, при возможном увольнении сотрудника[43]:

– расходы на персонал у ведущего конкурента в отрасли (с учетом мощностей производства);

– размер премий сотруднику, который может предоставить конкурирующая компания за его переход к ним, полученный экспертным путем;

– затраты предприятия на поиск работника, способного заменить уволившегося сотрудника;

– экономический ущерб, причиненный предприятию в течение периода поиска нового сотрудника, снижение объема выпуска товаров или услуг, расходы на обучение нового сотрудника, возможное ухудшение качества продукции при принятии нового сотрудника;

– прогнозирование потери уникальных инновационных продуктов, навыков и потенциала, которые перейдут к предприятию-конкуренту вместе с сотрудником;

---

[43] Семенова М.В. Оценка человеческого капитала [Электронный ресурс] // Consulting square. 2014. URL: http://www.cons-s.ru/articles/88.

– предполагаемые потери части рынка, рост продаж конкурента и усиление его влияния на рынке.

Данный метод в большей степени применим к оценке человеческого капитала «белых воротничков» как наиболее квалифицированных работников предприятия, так как в настоящее время наблюдается тенденция перехода высококвалифицированных кадров из российских компаний в зарубежные вследствие более высокой оплаты труда. Преимущество данного метода заключается в том, что он обеспечивает более эффективную оценку стоимости человеческого капитала сотрудников предприятия, недостатком является использование экспертного метода при оценке, что может способствовать получению субъективных данных.

Затратный метод, разработанный К.Н. Чигоряевым[44], основан на стоимостной оценке человеческого капитала по трем основным группам затрат: фонд оплаты труда, затраты на капитал здоровья и расходы на интеллектуальный капитал. К затратам на интеллектуальный капитал можно отнести расходы на обучение и повышение уровня квалификации сотрудников, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Затраты на капитал здоровья представлены инвестициями в сотрудников с целью поддержания их здоровья и улучшения работоспособности, например, организация профилактических осмотров, медицинское обслуживание, страхование здоровья.

Достоинством данного метода является относительная простота расчетов при его использовании. Однако, как известно, потребность в услугах здравоохранения возрастает при ухудшении здоровья человека, следовательно, прямая связь между объемом инвестиций в здравоохранение и капиталом здоровья отсутствует.

Метод оценки человеческого капитала на основе гудвилла работника был разработан В. Аллавердяном и получил свое развитие в и исследованиях Г.Н. Тугускиной[45].

Оценочная стоимость сотрудника определяется по формуле (7):

---

[44] Чигоряев К.Н. Оценка стоимости человеческого капитала на основе произведенных затрат // Известия Томского политехнического университета. 2008. № 6. С. 54-56.

[45] Тугускина Г.Н. Методика оценки человеческого капитала предприятий [Электронный ресурс] // Управление персоналом. 2009. URL: http://www.top-personal.ru/issue.html?1936.

$$S = З_п \times Г_{чк} \quad (7)$$

где S - оценочная стоимость сотрудника, руб.;

Зп - предполагаемая или выплачиваемая сотруднику заработная плата, руб.;

Гчк - гудвилл (коэффициент человеческого капитала сотрудника).

Г.Н. Тугускина[46] определяет стоимость человеческого капитала сотрудника как произведение его заработной платы и гудвилла с учетом инвестиций, вложенных в его человеческий капитал в течение периода работы в организации.

Стоимость человеческого капитала сотрудника определяется по формуле (8):

$$S = З_п \times Г_{чк} + И \times t \quad (8)$$

где S - стоимость человеческого капитала сотрудника, руб.;

И - инвестиции в человеческий капитал сотрудника, руб.;

t - период работы в организации, годы.

Гудвилл сотрудника рассчитывается по формулам:

Гчк = Ипр + Ист + Кпп (9),

Ипр = Прибыль / полное рабочее время сотрудника (10),

Ист = Затраты на персонал / полное рабочее время сотрудника (11),

Кпп = Обр х (1 + С/4 + В/18) (12),

где Ипр - индекс прибыли;

Ист - индекс стоимости человеческого капитала;

Кпп - коэффициент профессиональной перспективности, учитывает уровень образования сотрудника, его стаж и возраст;

Обр - оценка уровня образования, равная 0,15 для работников с незаконченным средним образованием; 0,6 для сотрудников со средним уровнем образования; 0,75 для работников со средним техническим и незаконченным высшим образованием; 1,00 для сотрудников с высшим образованием, работающих по специальности;

С - стаж работы сотрудника по специальности (в соответствии с рекомендацией НИИ труда делится на 4, так как было установлено, что

[46] Егорова Е.О. Капитал здоровья как компонента человеческого капитала // Экономические науки и прикладные исследования: сборник научных трудов XII Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, Томск: Изд-во ТПУ, 2015. С. 387392.

стаж работы в 4 раза меньше влияет на производительность труда, чем уровень образования);

В - возраст сотрудника (в соответствии с рекомендацией НИИ труда делится на 18, при этом верхним пределом возраста для мужчины считается 60 лет, для женщины - 55 лет).

Достоинством данного метода является учет при оценке человеческого капитала сотрудника предприятия уровня его образования, стажа работы и возраста, однако не принимается во внимание физическое и психическое здоровье работника, которое может значительно повлиять на его стаж работы.

Метод капитализации будущих доходов является самым распространенным методом, при котором стоимость человеческого капитала определяется, исходя из экономического эффекта от его использования, то есть получаемого совокупного дохода.

В основе данного метода лежит утверждение о «предпочтении благ во времени»[47]: для человека ценность определенной суммы денег или набора благ в настоящем времени выше, чем в будущем. Другими словами, измерение стоимости человеческого капитала заключается в определении настоящей, приведенной к текущему моменту времени ценности будущего потока доходов.

Каждого человека можно рассматривать как комбинацию единицы труда и количества воплощенного в нем человеческого капитала. Человеческий капитал приносит доход, который определяется как дисконтируемая заработная плата, получаемая работником во время его трудоспособности. Доход сотрудника от использования своего человеческого капитала рассчитывается как средневзвешенная величина годовых заработков, ожидаемых в период трудоспособности, и представляет собой перманентный, или постоянный доход.

Общая величина человеческого капитала определяется по формуле (13)[48]:

$$\frac{W_1}{(1+r)} + \frac{W_1}{(1+r)^2} + \cdots + \frac{W_1}{(1+r)^n} \qquad (13)$$

[47] Zakharova O.V., Kovalenko T.V. Evaluation of the influence of the investments in human capital on the general result of the activities of the enterprise // Business inform. 2012. № 4. P. 150-154.

[48] Дубиненкова Е.Н. Техники подбора персонала. Искусство находить лучших // психологический тренинг. - Изд. «Речь», 2011. - 176 с.

где W_i - ожидаемый годовой заработок работника от использования человеческого капитала, руб.;

n - продолжительность жизни человека, годы;

r - процентная ставка, проценты.

Таким образом, основная идея оценки человеческого капитала методом измерения потока доходов сводится к дисконтированной стоимости всех заработков человека на протяжении его жизни.

Данный метод достаточно эффективен, когда необходимо оценить человеческий капитал одного человека или эффективность вложений в него. Однако могут возникнуть трудности при оценке человеческого капитала больших групп людей, и приемлемым в данном случае будет использование подхода, основанного на построении специального индикатора человеческого капитала, например, индекса человеческого развития (ИЧР).

Среди практических методов оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал на предприятии интересным представляется метод, предложенный английской фармацевтической корпорацией «Апджон»[49].

В рамках данного метода под инвестициями в человеческий капитал понимаются прямые затраты (расходы на заработную плату, премии, пособия, страховые взносы, обучение и повышение квалификации работников) и косвенные затраты (издержки по найму персонала, текучести кадров, на аренду служебных помещений и оснащение рабочих мест).

Данные о прямых затратах предприятия можно взять из его финансовой отчетности и различных платежных документов. Для учета косвенных затрат определяются средние суммарные соотношения прямых и косвенных расходов по различным категориям персонала. Например, для функциональных специалистов корпорации «Апджон» в среднем на один доллар прямых затрат приходится 1,37 долларов косвенных расходов.

Совокупные инвестиции в сотрудника, находящегося на определенной должности в организации, определяются по формуле (14):

---

[49] Пестов И.П. Обзор подходов к оценке эффективности инвестиций в человеческий капитал предприятия // Вопросы структуризации экономики. 2010. № 2. С. 385-389.

$$ЧКР = ПС – СУЗ + СПЗ + СНЗ + a4 \times СИ \quad (14)$$

где ЧКР – стоимость человеческого капитала отдельного работника организации;

ПС – первоначальная стоимость человеческого капитала данного работника;

СУЗ – стоимость устаревших знаний данного работника, определяется по формуле a1 x ПС;

СПЗ – стоимость приобретенных знаний, навыков и умений данного работника, определяется по формуле a2 x ПС;

СНЗ – стоимость неявных знаний и способностей данного работника, определяется по формуле a3 * ПС;

СИ – стоимость инвестиций в данного работника;

a1, a2, a3 и a4 – весовые коэффициенты, определяемые экспертным путем.

В частности, инвестиции в старшего дизайнера корпорации «Апджон» за пять лет работы в данной должности при окладе в 3 тыс. долл. составили 294 тыс. долл., а для того чтобы они окупились и принесли прибыль выше банковского процента, необходимо получить дисконтированный доход в размере 348 тыс. долл.[50].

Безусловно, рассмотренные выше методы представляют далеко не полный перечень всех существующих методов оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал на микроуровне, однако можно понять, что на сегодняшний день отсутствует целостная методика определения стоимости человеческого капитала на предприятии. Анализ основных методов оценки человеческого капитала показал, что все рассмотренные подходы имеют недостатки. Также трудность определения стоимости человеческого капитала и эффективности вложенных в него инвестиций во многом обусловлена отсутствием необходимых для анализа статистических данных.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ни один из рассмотренных методов оценки инвестиций в человеческий капитал не является универсальным, что объясняется сложностью человеческого капитала как экономической категории. Наиболее подходящий метод зависит от условий деятельности предприятия, его

---

[50] Пестов И.П. Обзор подходов к оценке эффективности инвестиций в человеческий капитал предприятия // Вопросы структуризации экономики. 2010. № 2. С. 385-389.

отраслевой принадлежности. В дальнейшем необходимо разработать комплексную методику оценки человеческого капитала, включающую как стоимостные, так и натуральные показатели, что обусловлено финансовыми результатами использования человеческого капитала и его нематериального, неосязаемого характера.

Глава 1.2. Экономическая оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал

1.2.1. Динамика инвестирования в человеческий капитал в Российской Федерации

При переходе к инновационной модели экономического развития России особая значимость отводится человеческому капиталу, определяемому как совокупность врожденных способностей, навыков, физического здоровья и накопленных знаний, необходимых для получения дохода их обладателю.

Ценность человеческого капитала как эффективного и трудно возобновляемого ресурса признается не только на уровне предприятий, но и в масштабах национальной экономики. В связи с этим особую актуальность приобретает формирование и накопление человеческого капитала, осуществляемое посредством инвестиций, к которым относятся все виды затрат в денежной или иных формах.

В зависимости от направления инвестиций в человеческий капитал выделяют расходы на образование, сохранение и поддержание здоровья, улучшение жилищных условий, повышение культурного уровня, социальную защиту населения.

Субъектами инвестирования в человеческий капитал выступают общественный и частный секторы экономики. При этом заметим, что значительная доля ответственности за формирование и накопление человеческого капитала в сфере образования и здравоохранения лежит на государстве.

Проанализируем величину государственных инвестиций в человеческий капитал, используя данные о расходах федерального бюджета Российской Федерации, представленные в таблице 1.1.

Согласно данным таблицы 1.1 наблюдается постепенное сокращение расходов федерального бюджета на человеческий

капитал, что свидетельствует о пассивности государства в вопросах формирования и накопления последнего.

Доля расходов на здравоохранение, образование, социальное обеспечение, жилищно-коммунальное хозяйство неуклонно снижается, несмотря на принятую Правительством РФ «Концепцию долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 г.», в которой повышение качества жизни населения является одной из главных целей. При этом есть опасение, что в дальнейшем динамика сокращения расходов на человеческий капитал сохранится, что негативно повлияет на экономику страны в долгосрочной перспективе.

Проанализировав данные таблицы 1.1, можно заметить, что в расходах федерального бюджета РФ на протяжении анализируемого периода наибольший вес имеют бюджетные ассигнования на исполнение расходных обязательств в сферах обеспечения обороноспособности национальной экономики и социальной политики.

Данная ситуация сложилась вследствие приоритетности финансирования предприятий оборонного комплекса с целью наращивания военных мощностей.

По данным табл.1.1 наблюдается положительная динамика увеличения расходов на национальную оборону и социальную политику.

Незначительные изменения произошли в структуре расходов на национальную экономику - сократились на 0,9% в 2018 г. по сравнению с 2012г.

В расходах бюджета наименьший вес имеют затраты на образование – 4,7 % в 2012 г. и 4,3% в 2018.г, а также затрат на здравоохранение и культуру спорт, доля которых снижалась, соответственно с 4,8 % в 2012 г. и 3,2% в 2018 г. и 1,7 % в 2012 г. и 1,0% в 2018 г. (табл. 1.1).

Таблица 1.2. Структура расходов федерального бюджета Российской Федерации, 2012-2018 гг.

Вид расходов	2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	в млрд руб.	в % к итогу	в млрд руб.	в % к итогу	в млрд руб.	в % к итогу	в млрд руб.	в % к итогу	в млрд руб.	в % к итогу	в млрд руб.	в % к итогу	в млрд руб.	в % к итогу
Расходы - всего	**12895**	**100**	**13343**	**100**	**14831,6**	**100**	**15620,3**	**100**	**16416**		**16420**	**100**	**16713**	**100**
в том числе:														
национальная экономика	1968,5	15,3	1849,3	13,9	3062,9	20,7	2324,2	14,9	2302,1	14	2460,1	15	2402,1	14,4
национальная	1812,4	14,1	2103,6	15,8	2479,1	16,7	3181,4	20,4	3775,3	23	2852,3	17,4	2827	16,9
общегосударственные вопросы	1129,9	8,8	1211	9,1	1351,3	9,1	1117,6	7,2	1095,6	6,7	1162,5	7,1	1257	7,5
национальная безопасность и правоохранительная деятельность	1843	14,3	2061,6	15,5	2086,2	14,1	1965,5	12,6	1898,7	11,6	1918	11,7	1971,6	11,8
жилищно-коммунальное	228,8	1,8	177,5	1,3	119,6	0,8	90,0	0,6	77,2	0,5	119,5	0,7	148,8	0,9
образование	603,8	4,7	672,3	5	638,3	4,3	610,8	3,9	597,8	3,6	615	3,7	722,6	4,3
культура и спорт	213,1	1,7	240,1	1,8	315,6	2,1	163,0	1,0	147,5	0,9	185,8	1,1	158,9	1
здравоохранение	613,8	4,8	502	3,8	463,7	3,1	516,0	3,3	506,3	3,1	439,8	2,7	537,3	3,2
социальная политика	3859,7	29,9	3833,1	28,7	3452,4	23,3	4265,3	27,3	4588,5	28	4992	30,4	4581,8	27,4
прочие расходы	622	4,8	692,4	5,2	862,5	5,8	1386,5	8,9	1427,4	8,7	1675,3	10,2	2105,8	12,6

Источник: составлено авторами

Известно, что формирование человеческого капитала невозможно без его обладателя, то есть индивида или домохозяйства. Домохозяйство осуществляет расходы на микроуровне, необходимые для первоначального формирования человеческого капитала, его поддержания и развития. Потребительские расходы населения на оплату услуг в сфере образования, здравоохранения и культуры непосредственно являются инвестициями в человеческий капитал. В рамках данного исследования особый интерес представляет анализ структуры потребительских расходов населения.

Структура личного потребления во многом отражает уровень и характер экономического развития, так как комплексно определятся структурой производства и внешней торговлей страны со стороны предложения и величиной доходов населения и уровнем социального неравенства со стороны спроса.

Агрегированные данные показывают, что в 2000-2017 г.г. структура потребления в разрезе ключевых групп товаров и услуг демонстрировала заметную волатильность, но после 2005 г. относительно стабилизировалась. В частности, доля товаров краткосрочного пользования снизилась с 59,3% в 2000 г. до 49,2% в 2017 г. Доля услуг испытала колебания с 20,7% в 2000 году до 31,7% в 2017 г. (Табл. 1.3).

В целом к 2017 г. в сравнении с 2005 г. доля товаров краткосрочного пользования в структуре личного потребления увеличилась на 2,2 п. п. относительно уровня 2008 г. до 6,2 п.п., а услуг – увеличилась на 0,5 п. п. до 31,7%.

Личное потребление в России особенно интенсивно росло на протяжении десяти лет, которым соответствует период высоких нефтяных цен (2005-2014 г.г). Доля товаров длительного пользования в покупках достигла максимума в 2008 г. (16,7%) и снизилась до 12,0% к 2017 г. Доли товаров краткосрочного пользования и услуг достигали своего максимума и минимума соответственно 2000 г.

Для структуры личного потребления в России характерна низкая доля услуг – ниже показателей не только развитых стран, но и уровня партнеров по БРИКС. Обычно такие показатели отражают четыре фактора:

– неразвитость предложения и дороговизну услуг (нацеленных на состоятельные слои);

– ограниченный спрос в связи с попытками сэкономить на услугах ради покупок товаров;

– высокую долю государственных (условно бесплатных) услуг;

– высокую долю теневого сектора в услугах (транспорт, образование, здравоохранение), не учитываемого статистикой.

Таблица 1.3. Структура личного потребления России, 2000-2017 годы

	2000	2005	2008	2010	2014	2017
ВВП, трлн руб-	7,3	21,6	41,3	46,3	79,2	92,0
Оплата труда наемных работников, %	36,5	38,1	43,1	38,9	40,4	40,6
Потребление, трлн руб-, в т.ч.:	3,2	10,4	19,7	23,1	40,6	45,9
Товары длительного пользования (durable), %	9,5	13,8	16,7	13,7	14,9	12,0
Товары среднесрочного пользования (semi-durable), %	10,5	8,4	7,9	7,7	7,1	7,0
Товары краткосрочного пользования (non-durable), %	59,3	46,6	43,0	46,9	46,5	49,2
в т. ч. на еду и напитки	41,2	29,1	25,6	27,5	26,9	30,1
в т. ч. на алкоголь и табак	11,0	7,4	6,3	6,7	7,3	7,5
в т. ч. оплата услуг системы образования	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
в т. ч. расходы на путевки в санатории и отдыха, туризм и медицинские услуги	1,2	1,3	1,3	1,3	1,5	1,7
В т. ч. расходы на кино, театры и другие зрелища	0,3	0,5	0,4	0,3	0,4	0,4
Услуги, %	20,7	31,2	32,4	31,7	31,6	31,7

Источник:[51] [52]

Объем инвестиций в человеческий капитал, осуществляемый домашними хозяйствами, крайне мал. Доля расходов на образование и здравоохранение в общем объеме затрат составляет в 2017 г. всего 1,1 % и 1,7 % соответственно.

Сокращение расходов домохозяйств на приобретение товаров длительного пользования (на 2,7 п.п.) и среднесрочного пользования

[51] Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. Выпуск №44, декабрь2018 [Электронный ресурс]. http://ac.gov.ru/files/publication/a/20223.pdf

[52] http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/#

(на 0,9 п.п.) от уровня 2008 г. свидетельствует о снижении доходов населения и сокращении второстепенных расходов в период кризиса.

Наибольший вес в структуре расходов населения имеют затраты на покупку продуктов питания и на оплату транспортных услуг, менее весомыми являются расходы на покупку одежды и обуви, а также оплату жилищно-коммунальных услуг.

Таким образом, мы рассмотрели основные направления инвестирования в человеческий капитал на различных уровнях экономики и определили, что в современных условиях человеческий капитал является ценным ресурсом, как для отдельного индивида, так и для государства в целом. Субъекты экономики от инвестирования в человеческий капитал получают экономический эффект, который проявляется для домашнего хозяйства в увеличении уровня доходов, для государства - в приросте ВВП, повышении уровня конкурентоспособности национальной экономики.

В России в настоящее время наблюдается сокращение расходов на здравоохранение, образование, жилищно-коммунальное хозяйство, что негативно влияет на формирование и развитие человеческого капитала, а, следовательно, и на уровень инновационной активности. В структуре расходов федерального бюджета РФ по-прежнему преобладают затраты на оборонный комплекс и национальную безопасность страны, которые мало способствуют развитию и достижению высоких темпов экономического роста.

Очевидно, что в нашей стране в настоящее время имеется проблема низкого накопления человеческого капитала. Одним из возможных способов решений данной проблемы является введение гуманитарной экспертизы, когда все государственные решения подвергаются проверке на предмет установления влияния, оказываемого на человеческий капитал страны. Таким образом, должны прогнозироваться ближайшие и отдаленные последствия принимаемых законов, проводимых реформ в плане их воздействия на состояние человеческого капитала.

1.2.2. SWOT-анализ инвестирования в человеческий капитал отдельного индивида и предприятия

Формирование и накопление человеческого капитала происходит за счет инвестиций, к которым относятся все виды затрат в денежной или иной форме. Перед инвестированием в человеческий капитал необходимо оценить ожидаемую экономическую эффективность данного вида вложений как для индивида, так и для предприятия. Для этого применяются различные методы, рассмотренные в предыдущем параграфе. Однако стоит выделить такой метод определения эффективности инвестиций в человеческий капитал, как SWOT- анализ.

SWOT-анализ - метод стратегического планирования, который используется для оценки факторов и явлений, влияющих на предприятие. При этом все факторы делятся на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Данный метод включает определение цели и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих её достижению или затрудняющих его[53].

Проведем SWOT-анализ инвестирования в человеческий капитал для отдельного индивида и предприятия.

В современных условиях главной характеристикой экономического развития общества является непосредственная зависимость от появления нового знания, выступающего источником инноваций. Процессы появления нового знания и передачи уже существующего тесно связаны с развитием образования, а, следовательно, с накоплением человеческого капитала. Это позволяет рассматривать его в качестве основного фактора экономического развития общества в период становления экономики знаний. Следовательно, индивиду для устройства на высокооплачиваемую должность в компании, необходимо иметь высокий уровень накопленных знаний, умений и навыков, повышающих его уровень конкурентоспособности перед другими кандидатами.

---

[53] Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2013. № 1. С. 151-157.

В таблице 1.4 представлены социально-экономические аспекты инвестирования в человеческий капитал для индивида.

Инвестиции в человеческий капитал дают его обладателю, как правило, более высокий доход в будущем. Для общества эти вложения обеспечивают длительный экономический и социальный эффекты.

Следует заметить, что инвестиции в человеческий капитал представляют собой благо длительного пользования: средний период инвестирования в образование составляет 12-20 лет, а в капитал здоровья человек производит вложения в течение всей жизни. Кроме того, человеческий капитал не отделим от индивида и отличается от физического капитала по степени ликвидности.

Таблица 1.4. SWOT-анализ инвестирования в человеческий капитал для индивида

Сильные стороны	**Слабые стороны**
1. Накопленный и развитый человеческий капитал - основополагающий фактор успеха при трудоустройстве; 2. Отдача от инвестиций - высокий доход в будущем; 3. Реализация в различных сферах деятельности; 4. Хорошее состояние здоровья способствует увеличению продолжительности жизни.	1. Значительные расходы на получение образования в течение периода обучения и на улучшение здоровья в течение всей жизни индивида; 2. Недостаток денежных средств для выходцев из малообеспеченных семей; 3. Эффект от инвестирования в человеческий капитал растянут во времени; 4. Несовершенство действующих институтов общества.
Возможности	**Угрозы**
1. Широкий доступ к интересной и перспективной работе; 2. Высокий престиж профессии, повышенное удовольствие от осуществляемой деятельности; 3. Непрерывное образование как постоянное инвестирование в развитие человеческого капитала.	1. Человеческий капитал подвержен физическому и моральному износу с течением времени; 2. Увеличение издержек оппортунистического поведения.

Источник: составлено авторами

Также по мнению Е.Б. Романовой от решений индивида зависит функционирование человеческого капитала и степень его отдачи,

которая определяется интересами человека, его предприимчивостью и предпочтениями, материальной и моральной заинтересованностью, общим уровнем образования и культуры[54].

При осуществлении деятельности сотрудник имеет возможность непрерывно повышать свой образовательный уровень, обучаясь по месту работы и в образовательных учреждениях. При этом он будет развивать свой человеческий капитал, инвестируя в него и ожидая в будущем отдачи от вложенных средств. К ожидаемой отдаче от инвестиций в человеческий капитал относят более высокий уровень дохода, удовлетворение от выбранной профессии, улучшение условий труда и другое.

К слабым сторонам процесса инвестирования в человеческий капитал можно отнести значительные затраты индивида на получение образования, совершенствование своих навыков, поддержание здоровья. Возможным решением является предоставление системы долгосрочных кредитов, разработка новых способов финансирования образовательных учреждений, участие в государственных программах получения высшего образования студентам из малообеспеченных семей.

Одной из основных угроз инвестирования в человеческий капитал являются издержки оппортунистического поведения учреждений образования и здравоохранения. Форма издержки – моральный риск, возникающий при заключении договора, когда индивид полагается на добросовестность другой стороны, а получение достоверной информации требует больших издержек или практически невозможно.

Также к угрозам инвестирования для индивида относится то, что его человеческий капитал подвержен физическому и моральному износу с течением времени. Физический износ связан со старением человеческого организма. Инвестиции способствуют снижению амортизации человеческого капитала, а также увеличивают период трудоспособного возраста индивида. Моральный износ человеческого капитала связан с тем, что в процессе жизнедеятельности индивида его знания, навыки и умения

[54] Романова Е.Б. Инвестиции в развитие человеческого капитала // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2010. № 1. С. 436-438.

устаревают. Эмпирически доказано, что в современном обществе срок обновления знаний составляет не более 5 лет, причем обесценивается не только запас знаний, но и опыт[55].

Рассмотрим процесс инвестирования в человеческий капитал со стороны предприятия и выявим сильные и слабые стороны данного процесса, а также возможности и угрозы.

В таблице 1.5 представлен SWOT-анализ инвестиций в человеческий капитал для предприятия.

Таблица 1.5. SWOT-анализ инвестирования в человеческий капитал для предприятия

Сильные стороны	**Слабые стороны**
1. Высокая доля человеческого капитала в активах предприятия - основополагающий фактор его экономического роста; 2. Конкурентное преимущество в виде высококвалифицированных сотрудников; 3. Отдача от инвестиций - высокая прибыль предприятия в будущем; 4. Длительный экономический и социальный эффект.	1. Высокие затраты на обучение, повышение квалификации и переподготовку сотрудников предприятия; 2. Непрерывность инвестирования в человеческий капитал работников, так как их знания, навыки и умения устаревают с течением времени; 3. Свобода передвижения рабочей силы снижает готовность работодателей вкладывать средства в ее развитие; 4. Длительное ожидание получения эффекта от инвестирования в человеческий капитал сотрудников.
Возможности	**Угрозы**
1. Выход на новые рынки сбыта; 2. Возможность производства продукции высокого качества, конкурентоспособной на рынке; 3. Выпуск инновационной продукции.	1. Увольнение и уход в другую организацию высококвалифицированного сотрудника, в которого были вложены значительные средства; 2. Износ человеческого капитала с течением времени.

Источник: составлено авторами

В настоящее время конкурентоспособность предприятий в значительной мере определяется их способностью к производству и

[55] Арсланов Ш.Д. К вопросу оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал // Вопросы структуризации экономики. 2012. № 3. С. 7678.

выпуску инновационной продукции, что является невозможным без высокого уровня накопленного человеческого капитала. Поэтому для предприятия немаловажным является процесс инвестирования в человеческий капитал его сотрудников с целью получения высокой прибыли в будущем.

Наличие высококвалифицированных кадров дает предприятию возможность производства и выпуска продукции высокого качества, конкурентоспособной в сравнении с аналогами, а также способствует разработке инновационных видов товаров. Следовательно, появляется возможность выхода предприятия на новые рынки сбыта, обеспечивающие ему дополнительный доход и увеличивающие прибыль.

Однако процесс инвестирования в человеческий капитал сотрудников предприятия имеет также слабые стороны, выраженные в высоких затратах на обучение, повышение квалификации и переподготовку работников, которые может себе позволить далеко не каждое предприятие.

Немаловажной отрицательной стороной процесса инвестирования в человеческие ресурсы является его непрерывность, так как знания, навыки и умения работников с течением времени устаревают и требуют обновления.

Следует заметить, что эффект от инвестирования в человеческий капитал может быть получен не в настоящий момент, а в обозримом будущем, в то время как инвестиции необходимо осуществлять в настоящем времени. Свобода передвижения рабочей силы также снижает готовность работодателей вкладывать средства в ее развитие.

В то же время при осуществлении инвестиций в человеческий капитал работодатель может опасаться увольнения и ухода в другую организацию высококвалифицированного сотрудника, в которого были вложены значительные денежные средства, что, безусловно, отрицательно скажется на деятельности предприятия в целом. Отрицательным свойством человеческого капитала является его моральный и физический износ с течением времени, что выражается в дополнительных затратах предприятия на улучшение здоровья сотрудников, переобучение и повышение уровня их квалификации.

Таким образом, мы рассмотрели процесс инвестирования в человеческий капитал как с позиции отдельного индивида, так и со

стороны предприятия и выявили сильные и слабые стороны данного процесса в том и другом случаях. Несмотря на существование отрицательных аспектов инвестирования, человеческий капитал является главным фактором повышения конкурентоспособности предприятия и приносит высокую отдачу от инвестиций в будущем. Недостатки этого процесса должны нивелироваться при совершенствовании институциональной среды, а также реализации Приоритетных программ правительства Российской Федерации.

1.2.3. Анализ инвестиций в человеческий капитал ПАО «Полюс»

ПАО «Полюс» – крупнейший производитель золота в России и одна из 10 ведущих глобальных золотодобывающих компаний, себестоимость производства на предприятиях которой является одной из самых низких в мире.

«Полюс» обладает вторыми крупнейшими запасами золота в мире (доказанные и вероятные запасы по международной классификации составляют 68 миллионов унций) – фундаментом устойчивого роста производства.

ПАО «Полюс» образовано путем реорганизации в форме выделения золотодобывающих активов ОАО «ГМК «Норильский никель» (ЗАО «Полюс» и дочерние предприятия) в независимую публичную компанию согласно решению Общего собрания акционеров ОАО «ГМК «Норильский Никель» от 30 сентября 2005 года.

Официальной датой создания ОАО «Полюс Золото» является 17 марта 2006 года - дата государственной регистрации Компании. ОАО «Полюс Золото» зарегистрировано в Красноярском крае.

ПАО «Полюс» является 100% собственником и контролирующим собственником его дочерних предприятий, включая ОАО «Лензолото», ООО «Ленская золоторудная компания», ОАО «Рудник имени Матросова», ОАО «Алданзолото» ГРК», ОАО «Южно-Верхоянская Горнодобывающая Компания», ОАО «Якутская горная компания».

Основные предприятия компании расположены в Красноярском крае, Иркутской и Магаданской областях, а также в Республике Саха (Якутия) и включают 5 действующих рудников, золотоносные россыпи и ряд проектов в стадии строительства и развития.

ПАО «Полюс» будучи лидером российской золотодобывающей отрасли является одной из десяти ведущих мировых золотодобывающих компаний с одной из самых низких себестоимостью производства. Доказанные и вероятные запасы (P&P) Группы составляют 64 млн унций – третье место в мире.

Стратегическими приоритетами являются:

1) Поддержание и расширение обширной минерально-сырьевой базы;

2) Реализация эффективных с точки зрения капитальных вложений возможностей роста;

3) Сохранение лидирующих позиций по себестоимости производства;

4) Обеспечение доходности для акционеров при одновременном поддержании оптимальной структуры капитала;

5) Поддержание высоких стандартов корпоративного управления и раскрытия информации;

6) Поддержание высоких стандартов в области охраны труда и промышленной безопасности.

Конкурентные преимущества Компании

1. ПАО «Полюс» - крупнейшая золотодобывающая компания в России по объемам производства и запасам золота.

2. Компания обладает большим финансовым и производственным потенциалом, позволяющим приобретать золоторудные активы значительного масштаба в различных стадиях освоения, а также осуществлять геологическую разведку, оценку и ввод в эксплуатацию крупных месторождений.

3. Российская регистрация и российский капитал гарантируют Компании свободный доступ к участию в аукционах на право разведки и разработки стратегических месторождений, отнесенных государством в категорию стратегических.

4. Конструктивное взаимодействие с региональными и налоговыми властями, высокий уровень социального обеспечения работников Компании.

5. Современные технологии извлечения золота из руды, включая уникальную технологию переработки сульфидных руд с помощью биоокисления в северных условиях.

6. Собственная исследовательская и опытно-промышленная база и высококвалифицированный персонал для создания и

внедрения новых технологий обогащения и геологоразведки золоторудных месторождений.

7. Единая информационная среда и возможность широкого обмена знаниями и опытом между подразделениями Компании.

8. Высокопрофессиональная геологическая служба и уникальная база знаний по основным золотоносным районам России и СНГ.

Негативные факторы в деятельности Компании

1. Суровые климатические условия в зоне расположения всех активов Компании, ведущие к дополнительным затратам на производстве, сезонном выполнении некоторых функций (поставок).

2. Рост издержек на производстве, в том числе по причине истощения запасов легкообогатимых руд и снижения содержания золота в месторождениях, принадлежащих Компании.

3. Неразвитость дорожно-транспортной инфраструктуры и дефицит электроэнергии в большинстве регионов присутствия Компании

Все месторождения, на которых ведет работу ПАО «Полюс», находятся в России. Компания ведет геологоразведку, готовится к промышленному освоению месторождений и добывает золото на рудных и россыпных месторождениях в Красноярском крае, Иркутской, Магаданской, Амурской областях, Республике Саха (Якутия).

К крупнейшим рудникам ПАО «Полюс» относится рудник Олимпиада, Красноярский край, Восточная Сибирь, Россия. Тип разработки - открытый карьер. Рудник Олимпиада расположенный в одном из богатейших золотодобывающих регионов России, рудник Олимпиада является крупнейшим предприятием «Полюса». Добыча руды на месторождении началась в 1996 году, и в настоящее время на его долю приходится более половины общей добычи золота Компании.

Руда, добываемая на месторождении, перерабатывается на трех фабриках, общая мощность которых составляет 13 млн. тонн руды в год. Для переработки сульфидных руд Олимпиады «Полюс» использует технологию окисления BIONORD, являющуюся собственной разработкой Компании.

Рис. 1.5. Регионы присутствия ПАО «Полюс»

Выработка экономической политики Компании в области устойчивого развития предполагает анализ следующих основных направлений затрат:

– расширение производства, охрану окружающей среды, охрану труда и промышленную безопасность;

– социальные программы для работников и членов их семей;

– социально-экономическое развитие территорий присутствия.

Согласно Плану стратегического развития ПАО «Полюс» на 2016-2021 годы Компания планирует вести масштабную геологоразведку, расширять производство на действующих предприятиях и приступить к промышленной отработке нескольких новых месторождений. Эта деятельность позволит увеличить запасы и годовое производство золота, а также станет источником финансирования для дальнейшего развития бизнеса Компании и связанных с ним программ устойчивого развития.

Реализация этих планов повлечет за собой рост численности работников Компании и, соответственно, рост расходов на подготовку персонала, обучение технике безопасности, медицинское

обслуживание профилактику и предотвращение производственного травматизма.

Рост производства золота, в свою очередь, увеличивает масштабы воздействия Компании на окружающую среду. Это потребует расходов на модернизацию существующих и строительство новых хвостохранилищ, строительство очистных сооружений, ведение экологического мониторинга, рекультивацию нарушенных земель.

Важной составляющей экологических программ Компании будет снижение вредного воздействия производства на окружающую среду посредством разработки и внедрения новых технологий. Проводимые Компанией исследования охватывают такие сферы, как безцианидное выщелачивание; обезвреживание и складирование циансодержащих стоков; очистка и повторное использование сточных вод.

Ответственный подход к организации и финансированию деятельности станет одним из показателей ответственности Компании за персонал и окружающую среду.

Человеческий капитал - один из ключевых факторов конкурентоспособности Компании и создания возможностей для роста ее стоимости. Поэтому ПАО «Полюс» уделяет большое внимание формированию конкурентного уровня компенсаций для персонала и созданию лучших условий для раскрытия трудового и творческого потенциала сотрудников.

Как быстрорастущая компания ПАО «Полюс» нуждается в квалифицированных кадрах и предоставляет всем заинтересованным работникам возможности по повышению своего профессионального уровня. Сложившаяся практика набора и обучения персонала включает в себя сотрудничество с профессиональными и высшими профильными учебными заведениями, обучение работников на собственных учебно-курсовых комбинатах, направление на курсы повышение квалификации, содействие в получении высшего образования. По итогам обучения практикуется различные виды поощрения сотрудников. Помимо заработной платы работники получают социальные льготы, что приобретает особую значимость в отдаленных северных регионах. Это включает в себя бесплатное жилье и питание в вахтовых поселках, оплату стоимости проезда в отпуск и проезда к месту работы, санаторно-курортное обслуживание.

Социально-экономическое развитие территорий присутствия

Во многих регионах присутствия ПАО «Полюс» является компанией, способствующей развитию и поддержанию инфраструктуры, одним из крупнейших налогоплательщиков и благотворителей.

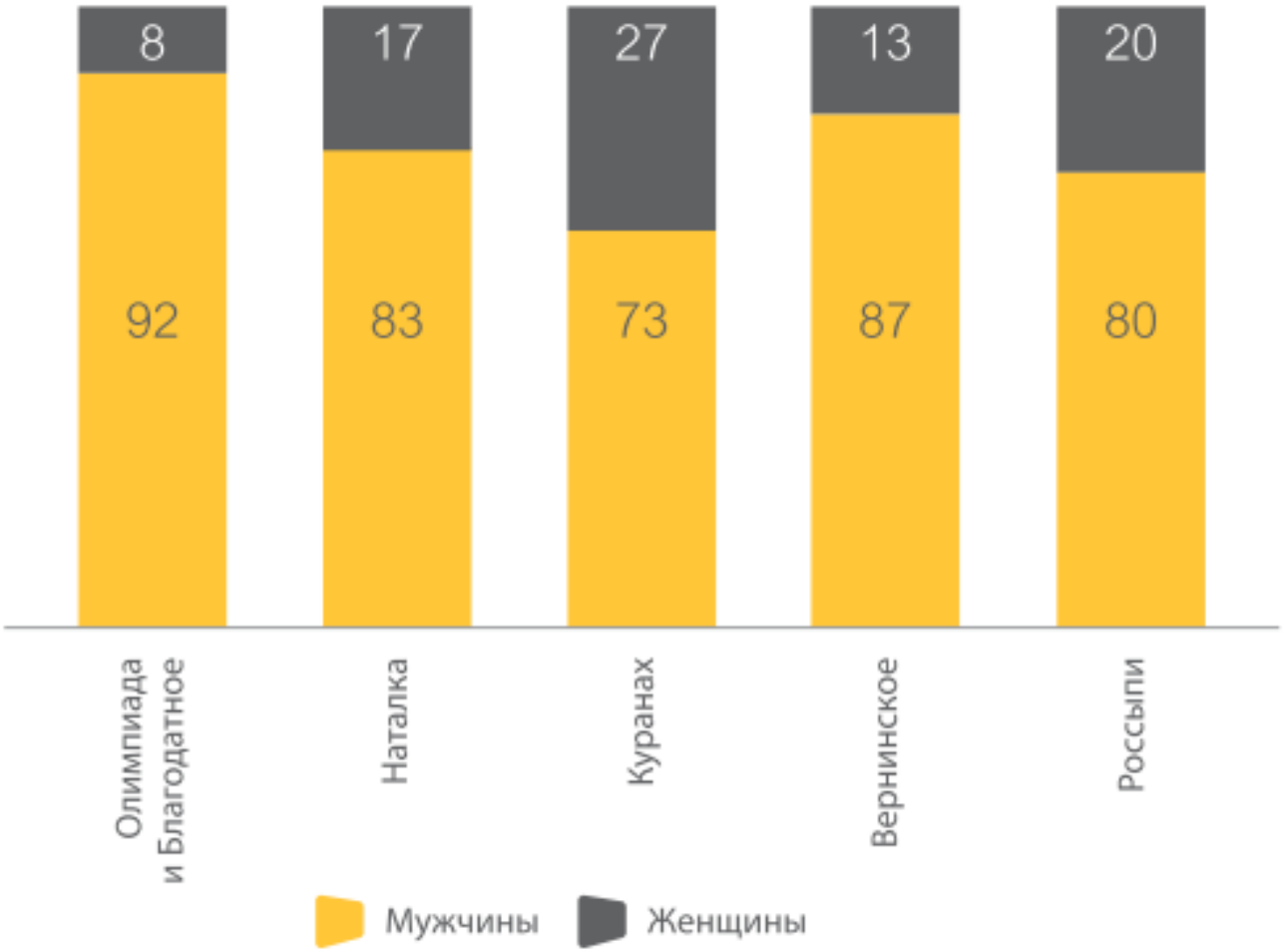


Рис. 1.6. Распределение сотрудников по полу в 2018 г.

В ПАО «Полюс» сегодня работает почти 20 тысяч сотрудников. Компания располагает трудоспособным коллективом, обладающим необходимыми профессиональными знаниями, умениями, навыками для обучения молодых кадров, ознакомления их с передовыми достижениями и передачи им накопленного опыта[56].

[56] Годовой отчет ПАО «Полюс» за 2018 г. / Утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО «Полюс» [Электронный ресурс]. http://polyus.com/upload/iblock/428/polyus-annual-review-2018-rus-_1_.pdf

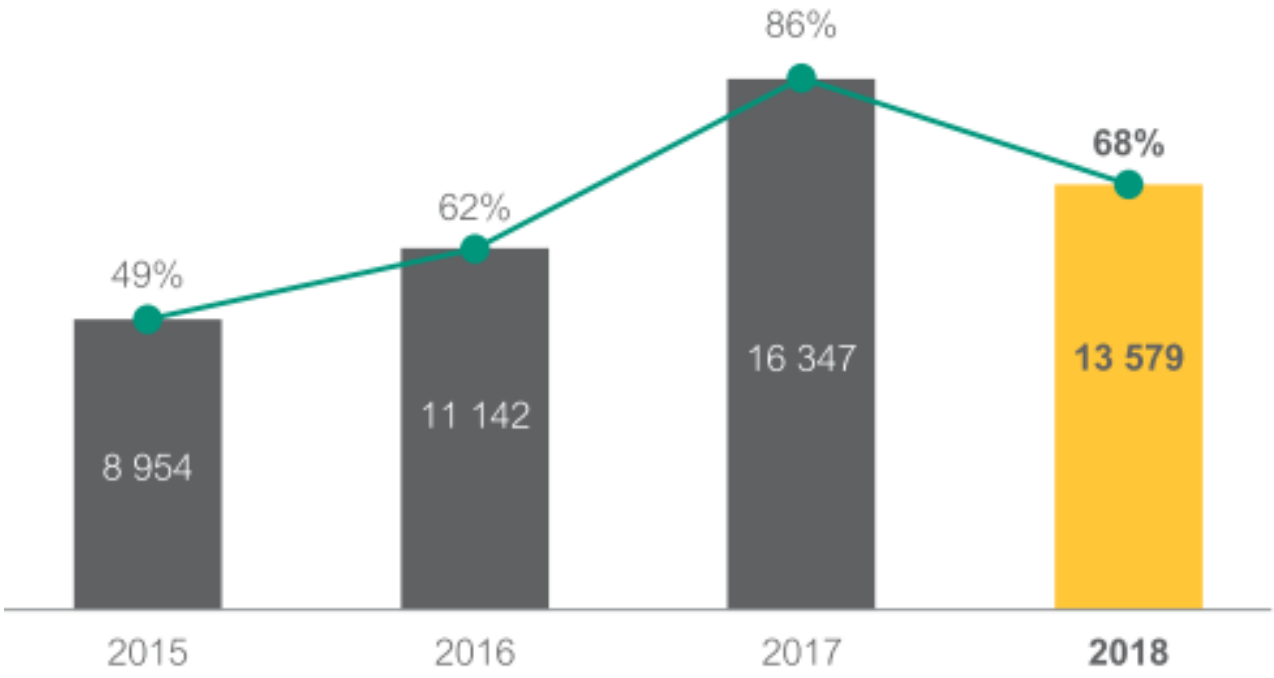


Рис. 1.7. Число сотрудников, прошедших обучение в 2018 г.

Сотрудники – главный актив «Полюса», и Компания осознает свою ответственность за обеспечение безопасных и комфортных условий труда. Ведется постоянная работа по улучшению условий жизни и труда нашего персонала, развиваем систему вознаграждений и создаем возможности для профессионального развития и карьерного роста.

Эта деятельность регулируется Кадровой политикой и Политикой в области прав человека, разработанными в соответствии с Руководящими принципами предпринимательской деятельности в аспекте прав человека ООН и принципами ICMM, которые также включены в Кодекс корпоративного поведения «Полюса».

Для ПАО «Полюс» высокий профессионализм и эффективная работа каждого сотрудника являются гарантом успеха и достижения поставленных целей.

Рассмотрим основные показатели производственной и экономической деятельности ПАО «Полюс» (табл. 1.6 и 1.7).

Общий объём производства золота за 2018 г. составил 2 440 тыс. унций (в том числе 256 тыс. унций золота в концентрате с Олимпиады) против 2 160 тыс. унций за 2017 г. Рост объёмов обусловлен увеличением производства золота на Олимпиаде, выходом Наталки на проектную мощность и высокими результатами работы на

Бернинском и Куранахе. Объём производства золота Доре в годовом сопоставлении вырос на 13% и составил 2 450 тыс. унций.

Таблица 1.6. Консолидированные результаты операционной деятельности

	2018	**2017**	**Изм. за год,** %
Олимпиада	**1065.4**	1007,3	6
Благодатное	**415,8**	456,7	-9
Бернинское	**223,3**	205,7	9
Россыпи	**147,7**	145,7	1
Куранах	**198,9**	171,5	16
Наталка	**132,7**	3,3	н.д.
Объём аффинированного золота, тыс.унций	**2 183,8**	**1990,2**	**10**
Производство флотоконцентрата, т	**116 466**	84 962	37
Сурьма во флотоконцентрате, т	**23 602**	-	Н.Д.
Золото во флотоконцентрате, тыс. унций	**256,3**	**170,0**	**51**
Товарное золото в проданном концентрате, тыс. унций	**189,7**	119,0	59
Общий объём производства золота, тыс. унций	**2 440,1**	**2 160,2**	**13**
Объём горной массы, тыс. т	**300648**	224 423	34
Коэффициент вскрыши, т/т	**6,0**	4,9	22
Объём добытой руды, тыс. т	**42 841**	37 810	13
Объём переработанной руды, тыс. т	**38025**	28 663	33
Коэффициент извлечения, %	**80,8%**	83,4%	-2,6 п. п.
Общий объём производства золота Доре и золота в шлихах, тыс. унций	**2 450,0**	2 161,9	13

Примечание: составлено авторами

Объём переработки возрос до 38 025 тыс. т по сравнению с 28 663 тыс. т в 2017 г., что связано с запуском Наталкинской ЗИФ, реализацией проектов по расширению производства и вводом в строй мощностей по кучному выщелачиванию на Куранахе.

Коэффициент извлечения по сравнению с аналогичным периодом 2017 г. снизился на 2,6 п. п. и составил 80,8% на фоне вывода на проектную мощность Наталкинской ЗИФ и снижения коэффициентов извлечения на Олимпиаде и Благодатном.

Коэффициент извлечения на уровне Группы, скорректированный с учетом работ на Наталкинском месторождении, составил 82,3%.

Таблица 1.7. Консолидированные финансовые результаты

	2018	**2017**	**Изм. за год,** %
Выручка	**2 915**	2 721	7
Операционная прибыль	**1524**	1455	5
Рентабельность по операционной прибыли (%)	**52**	53	(1) п. п.
(Убыток)/прибыль за период	**474**	1241	(62)
Базовый (убыток) **/** прибыль на акцию, $	**3,45**	9,64	(64)
Разводнённый (убыток) **/** прибыль на акцию, $	**3,30**	9,61	(66)
Скорректированная чистая прибыль3	**1326**	1015	31
Рентабельность по скорректированной чистой прибыли (%)	**45**	37	8 п. п.
Скорректированный показатель EBITDA4	**1865**	1702	10
Рентабельность по скоррект. EBITDA (%)	**64**	63	1 п. п.
Чистый операционный денежный поток	**1464**	1292	13
Капитальные затраты5	**736**	804	(8)
Денежные затраты			
Общие денежные затраты (TCC) на проданную унцию, $/унция	**348**	364	(4)
Совокупные денежные затраты на производство и поддержание (AISC) на проданную унцию, $/унция	**605**	614	(1)
Финансовое состояние			
Денежные средства и их эквиваленты	**896**	1204	(26)
Чистый долг	**3 086**	3 077	0

Примечание: составлено авторами

Ключевые финансовые показатели и основные операционные результаты ПАО «Полюс» за 2018 г представлены на рис. 1.8 и 1.9:

В 2018 г результаты деятельности Компании превысили целевой уровень: общий объём производства золота вырос до 2,44 млн унций, что на 13% выше соответствующего показателя 2017 г.

При этом благодаря высокому качеству активов, а также масштабу горных работ и переработки, «Полюс» сохраняет статус мирового производителя золота с рекордно низкими показателями себестоимости.

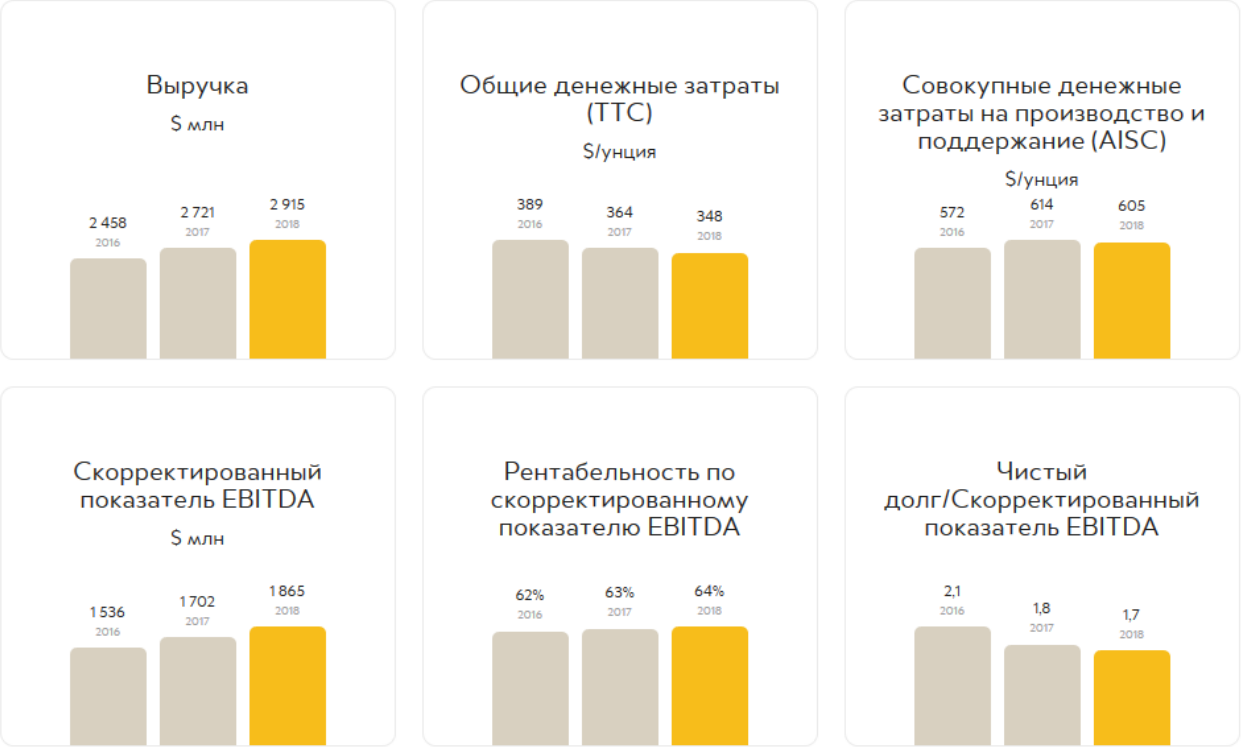


Рис. 1.8. Ключевые финансовые показатели ПАО «Полюс» за 2018 г.

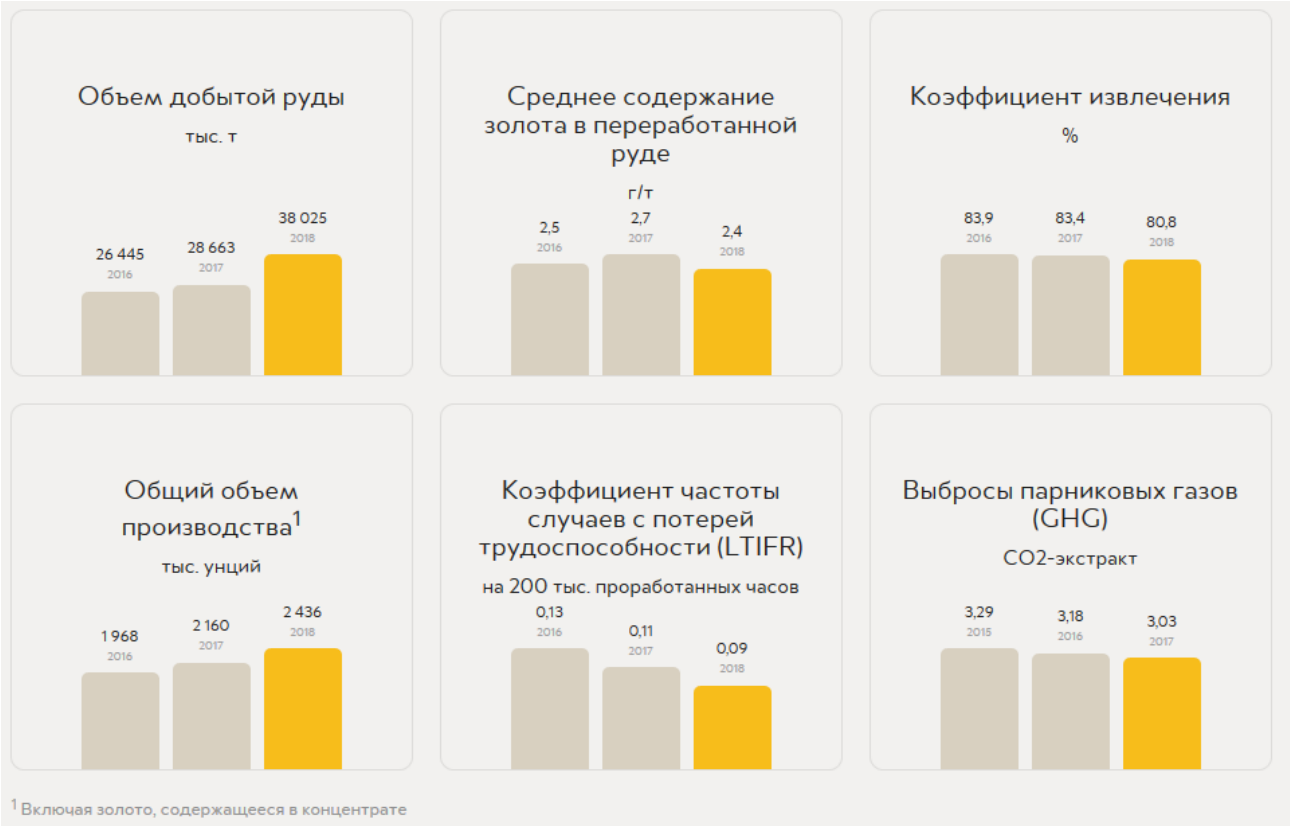


Рис. 1.9. Основные операционные результаты ПАО «Полюс» за 2018 г.

Несмотря на нестабильную ситуацию на рынке и сложную геополитическую конъюнктуру, нам удалось решить поставленные задачи, показав себя в качестве эффективной и ответственной компании, работающей на благо всех заинтересованных сторон.

Рост компании возможен только вместе с ростом сотрудников, поэтому в ПАО «Полюс» созданы все условия для профессионального развития.

Рассмотрим вопросы управления персоналом и социальной ответственности работников ПАО «Полюс».

Структура кадрового состава

По состоянию на 1 января 2019 списочная численность работников ПАО «Полюс» составила 14 223 чел., что на 180 чел. (-1,2%) меньше по сравнению с 1 января 2018 (табл. 1.8).

В структуре кадрового состава ПАО «Полюс» наибольший удельный вес приходится на категорию рабочих (55,7%), что связано со спецификой деятельности общества. Данный показатель снизился на 2,7% по сравнению с 2017 годом (табл. 1.9).

Таблица 1.8. Структура кадрового состава ПАО «ПОЛЮС» по категориям работников[57] [58]

категория работников	на 1 января 2018		на 1 января 2019		Откл.
	чел	%	чел	%	%
работающие всего, в том числе:	18943	100	19942	100	+5,3%
руководители	2255	11,91	3020	15,14	+33,9%
специалисты	3881	20,49	5813	29,15	+49,8%
служащие	75	0,40	50	0,25	-43,5%
рабочие	8383	44,25	11059	55,46	+31,9%

Примечание: составлено авторами

Образовательный уровень работников ПАО «Полюс» по сравнению с 2017 годом вырос: 42,2% работников Общества имеют

[57] Годовой отчет ПАО «Полюс» за 2018 г. / Утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО «Полюс» [Электронный ресурс]. http://polyus.com/upload/iblock/428/polyus-annual-review-2018-rus-_1_.pdf

[58] Годовой отчет ПАО «Полюс» за 2017 г. / Утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО «Полюс» [Электронный ресурс]. http://polyus.com/upload/iblock/60f/polyus_annual_report_2017_rus-_1_.pdf

высшее профессиональное образование (в 2017 году этот показатель составлял 40,7%).

ПАО «Полюс» располагает трудоспособным коллективом, обладающим необходимыми профессиональными знаниями, умениями, навыками для обучения молодых кадров, ознакомления их с передовыми достижениями и передачи им накопленного опыта.

Таблица 1.9. Структура кадрового состава ПАО «ПОЛЮС» по категориям и уровню образования работников

категория работников	среднее и основное общее образование		среднее профессиональное образование		высшее		ученая степень	
	чел	доля	чел	доля	чел	доля	чел	доля
работающие всего, в том числе:	8057	40,40%	3430	17,20%	8425	42,20%	30	0,20%
руководители	299	9,90%	510	16,90%	2195	72,60%	16	0,70%
специалисты	355	6,10%	663	11,40%	4782	82,20%	14	0,30%
служащие	4	7,00%	6	11,80%	40	81,20%	-	-
рабочие	7365	66,60%	2245	20,30%	1449	13,00%	-	-

Примечание: составлено авторами

Мотивация и социальные программы

В ПАО «Полюс» действуют повременно-премиальная система оплаты труда, применяется система доплат и надбавок в соответствии с действующим трудовым законодательством и локальными нормативными актами. Система премирования зависит от качества и сроков выполнения плановых работ. Дополнительные социальные гарантии и льготы предусмотрены в Коллективном договоре ПАО «Полюс»

В рамках социальной политики в 2018 году ПАО «Полюс» осуществлено:

- добровольное медицинское страхование работников
- страхование от несчастных случаев
- компенсация расходов на путевки для детей работников
- спортивные мероприятия
- организация работы с ветеранами ВОВ и тружениками тыла и др.

– поощрение работников.

Добровольное медицинское страхование работников. Работники ПАО «Полюс» имеют возможность получать квалифицированную врачебную помощь, предоставляемую в рамках программ добровольного медицинского страхования в медицинских учреждениях территорий присутствия. В 2018 году на добровольное медицинское страхование затрачено 194 296 тыс. руб.

Страхование от несчастных случаев. Работники ПАО «Полюс» застрахованы от несчастных случаев во время исполнения служебных обязанностей. Выплаты по договору страхования от несчастных случаев направлены на поддержку и адаптацию работников после наступления страхового случая. В 2018 году на страхование от несчастных случаев затрачено 4196 тыс. руб.

Компенсация расходов на путевки для детей работников**.** В 2018 году работникам ПАО «Полюс» компенсированы расходы (5 656 тыс. руб.) на приобретение 200 путевок для отдыха детей.

Организация работы с ветеранами Великой отечественной войны и тружениками тыла. В рамках реализации социальной политики ПАО «Полюс» ежегодно оказывает материальную помощь ветеранам Великой отечественной войны и участникам трудового фронта в годы войны: в 2018 году оказана помощь 118 чел. на сумму 590 тыс. руб., а также проведены мероприятия по празднованию Дня Победы (1 506 тыс. руб.).

Поощрение работников. За особо выдающиеся заслуги и результаты в труде, выполнение особо важных задач по ключевым направлениям деятельности, профессиональное мастерство работники ПАО «Полюс» могут быть представлены к поощрению ведомственными, отраслевыми, правительственными и корпоративными наградами. В 2018 году награждено 390 работников ПАО «Полюс».

Повышение квалификации работников

С целью повышения качества персонала в 2018 году разработана и утверждена трехлетняя программа развития руководителей «Задача роста: от начальника к лидеру» со 100% охватом от мастера до директора, целевая аудитория составляет 2500 руководителей. На регулярной основе проводится обучение участников проекта «Кадровое планирование».

С целью формирования системы управления знаниями реализуется проект «Внутренние тренеры», в рамках которого ключевые эксперты Общества проводят тематические тренинги, адаптированные под внутренние стандарты Компании. В 2018 году проведено более 120 учебных сессий по 29 темам, реализовано 1626 человеко-программ.

Для развития и поддержания у работников рабочих профессий навыков безопасного поведения на производстве реализуется проект «Корпоративная школа безопасности». В 2018 году в рамках проекта обучено 107 человек, а также 76 вновь принятым сотрудникам помогли адаптироваться на производстве наставники.

Активно ведется работа с молодежью и профильными ВУЗами:

– за период 2016-2018 гг. 470 работников приняли участие в Конкурсе молодых специалистов и рационализаторов, представив 407 рационализаторских проектов;

– 60 работников прошли обучение по программе курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки «Промышленная теплоэнергетика» в Московском энергетическом институте;

– с целью популяризации теплоэнергетической отрасли среди молодежи совместно с участниками проекта Департамента образования г. Москвы «Профессиональные стажировки» для 235 школьников и студентов проведено 13 профориентационных экскурсий.

Основные достижения по направлению развития молодых специалистов в 2018 году:

– сотрудники Компании заняли два из шести призовых мест и одно место в дополнительной номинации «За комплексный подход к надежности теплоснабжения» на Конкурсе молодых специалистов Газпром энергохолдинг;

– команда молодых специалистов заняла 2-е место в социальном направлении в Интерактивной сессии по разработке технологического прогноза развития ТЭК и 3-е место в интеллектуальной игре «Битва умов» на Молодежном дне Российской энергетической недели;

– впервые в честь дня энергетика проведена игра БУМС (Борьба умов молодых специалистов) среди 13 команд молодых специалистов филиалов;

– в 2018 году члены Совета молодых специалистов приняли участие в Спартакиаде.

Охрана труда

ПАО «Полюс» проводит активную работу в области охраны труда, предупреждения производственного травматизма и профессиональной заболеваемости, в рамках которой выполняются следующие мероприятия:

– проведение специальной оценки условий труда, приведение рабочих мест в соответствие с нормами и правилами;

– проведение предварительных (при поступлении на работу) и периодических медицинских осмотров работников, занятых на работах с вредными условиями труда, а также обязательных психиатрических освидетельствований;

– информирование работников об условиях труда на их рабочих местах, уровнях профессиональных рисков, а также предоставляемых им гарантиях, полагающихся компенсациях;

– обеспечение оптимальных режимов труда и отдыха;

– проведение Дня охраны труда;

– обеспечение работников средствами индивидуальной и коллективной защиты, смывающими и обезвреживающими средствами;

– обеспечение безопасного выполнения подрядных работ;

– реализация проекта «Культура безопасности» во всех структурных подразделениях ПАО «Полюс».

Одной из основных проблем в ПАО «Полюс», которой уделяется особое внимание, на сегодняшний день остается производственный травматизм.

Основными причинами несчастных случаев в 2018 году явились:

– личная неосторожность работника - 4 случая (падение на ровной поверхности);

– противоправные действия третьих лиц - 2 случая (дорожно-транспортное происшествие);

– нарушения при производстве работ - 5 случаев (соприкосновение с горячими частями оборудования, включая воздействие пара и горячей воды, нарушения при выполнении работ.

Проанализируем величину инвестиций в человеческий капитал работников ПАО «Полюс» на протяжении 2012-2018 гг., используя

данные отчетов предприятия об устойчивом развитии, представленные в табл. 3.5.

Согласно данным табл. 1.10 в ПАО «Полюс» наблюдается положительная динамика увеличения расходов на охрану труда и обеспечение промышленной безопасности, добровольное медицинское страхование работников и организация работы с ветеранами ВОВ и тружениками тыла, что свидетельствует об активности предприятия в вопросах инвестирования в человеческий капитал своих сотрудников.

В то же время расходы на обучение и повышение квалификации работников в периоде последовательно снижались. Их удельный вес в 2016 г. составлял 12,3%, в 2017 г. – 6,6%, а в 2018 г. – 6,2% (табл. 1.10).

Наибольший вес в инвестициях предприятия в человеческий капитал своих сотрудников занимают затраты на развитие производственной социальной сферы, включающие расходы по строительству новых и обустройству действующих опорных баз и других объектов социально-бытового назначения, а также на их содержание. Данные расходы в 2018 г. составляют 60,4 % от общего объема затрат, что объясняется важностью обеспечения комфортных условий труда и проживания сотрудников предприятия на производственных объектах.

Второй статьей по величине затрат являются расходы на охрану труда и обеспечение промышленной безопасности - 32,2 % в 2018 г., что связано с наличием в деятельности предприятия опасных видов производства и необходимости сведения к минимуму аварийных ситуаций и несчастных случаев на производстве.

Менее весомыми затратами предприятия как было отмечено выше являются расходы на обучение и повышение квалификации сотрудников, а также на компенсация расходов на путевки для детей работников - их доля в 2018 г. составляет 6,2 % и 0,9 % соответственно.

Таким образом, проанализировав инвестиции ПАО «Полюс» в человеческий капитал своих сотрудников, можно сделать вывод о том, что данное предприятие заботится о своих работниках и различными способами стремится повысить их производительность и удовлетворенность условиями труда. Компания осознает и признает свою социальную, экологическую и экономическую ответственность, которая возникает в результате осуществления его производственной деятельности.

Таблица 1.10. Инвестиции в человеческий капитал работников ПАО «ПОЛЮС», 2016-2018 гг.[59] [60]

Вид расходов	2016		2017		2018	
	в млн руб.	в % к итогу	в млн руб.	в % к итогу	в млн руб.	в % к итогу
Расходы - всего в том числе:	**500 061**	**100**	**578 680**	**100**	**616 864**	**100**
расходы на охрану труда и обеспечение промышленной безопасности, тыс. руб	280 442	56,1	352150	60,9	372 620	60,4
добровольное медицинское страхование работников	147 159	29,4	183949	31,8	194 296	31,5
страхование от несчастных случаев	4 056	0,8	4507	0,8	4 196	0,7
компенсация расходов на путевки для детей работников	5 752	1,2	5373	0,9	5 656	0,9
организация работы с ветеранами ВОВ и тружениками тыла	935	0,2	1991	0,3	2 096	0,3
расходы на обучение и повышение квалификации работников	61 717	12,3	38074	6,6	38 000	6,2

Однако любому предприятию необходимо оценить эффективность осуществляемых вложений в человеческий капитал, чтобы убедиться в их выгодности для дальнейшего инвестирования.

Методика оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал на примере ПАО «Полюс» представлена в следующем параграфе.

1.2.4. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал на примере ПАО «Полюс»

Рассмотренные методы оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал имеют недостатки, обусловленные сложностью

[59] Быкова Л.А. Кадровый резерв и управление талантами//Журнал: Справочник кадровика. 2008. № 12. С. 115-118.

[60] Балганова, Е.В. Инновационные подходы к профессиональному обучению менеджеров по персоналу // Инновационные технологии управления персоналом Сборник статей участников Всероссийской научно-практической конференции. 2015. С.94-100.

производимых расчетов, специфическими составляющими модели, а также отсутствием необходимых для анализа статистических данных.

В связи с этим требуется разработать комплексную методику оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал, основанную на результативных и качественных показателях.

Первым этапом разработки методики является выбор и обоснование показателей, включаемых в модель. В качестве результативных показателей эффективности инвестиций в человеческий капитал предлагается использовать такие показатели, как общий объем произведенных товаров, выполненных работ и оказанных услуг, чистая прибыль предприятия, среднесписочная численность персонала. Качественными показателями являются показатели рентабельности персонала, текучести кадров, среднегодовой выработки одного работника предприятия, прибыли от реализации продукции, выполнения работ на одного сотрудника. Выбор данных показателей для проведения анализа эффективности инвестирования в человеческие ресурсы объясняется простотой их использования и доступностью необходимых данных в годовых отчетах предприятий.

Следующим этапом реализации методики является расчет выбранных ранее показателей. Результативные показатели содержатся в бухгалтерской отчетности организации, что касается качественных показателей – их необходимо рассчитать.

Для расчета коэффициента рентабельности персонала необходимыми данными являются среднесписочная численность работников предприятия и чистая прибыль, сведения о которой содержатся в отчете о финансовых результатах (форма № 2).

Коэффициент рентабельности персонала определяется по формуле (15)[61]:

$$\text{Крп} = \text{Пч}/\text{Чсс}, \qquad (15)$$

где Крп - коэффициент рентабельности персонала;

Пч - чистая прибыль предприятия, тыс. руб.;

Чсс - среднесписочная численность работников, тыс. чел.

[61] Богатова А.В. Методологические подходы к оценке человеческого капитала//Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2013. № 3. С. 135-139.

Расчет коэффициента рентабельности персонала ПАО «Полюс» содержится в табл. 1.11.

Таблица 1.11. Коэффициент рентабельности персонала ПАО «ПОЛЮС», 2014-2018 гг.

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Чистая прибыль, $ млн.	752	898	929	1 015	1 326
Среднесписочная численность, чел.	18 050	18 121	18 144	18 943	19 942
Коэффициент рентабельности персонала, %	4,17	4,96	5,12	5,36	6,66

Примечание: составлено авторами

По данным таблицы 1.11 коэффициент рентабельности персонала ПАО «Полюс» увеличивался, что может говорить о повышении эффективности труда сотрудников в создании прибыли Компании.

Для расчета коэффициента текучести кадров необходимыми данными являются среднесписочная численность работников предприятия и численность сотрудников, уволенных по собственному желанию и за дисциплинарные нарушения.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле (16):

$$\text{Ктк} = \text{Чу}/\text{Чсс} \quad (16)$$

где Ктк - коэффициент текучести кадров, проценты;

Чу - численность уволенных сотрудников, тыс. чел.;

Чсс - среднесписочная численность работников, тыс. чел.

Расчет коэффициента текучести кадров ПАО «Полюс» представлен в табл. 1.12.

Проанализировав данные табл. 1.12 можно заметить, что коэффициент текучести кадров ПАО «Полюс» на протяжении анализируемого периода уменьшался, что благоприятно отражалось на деятельности Компании.

Выработка является наиболее распространенным и универсальным показателем производительности труда сотрудников предприятия. Для расчета среднегодовой выработки одного работника предприятия необходимыми данными являются среднесписочная численность работников предприятия и общий

объем произведенных товаров и выполненных работ, сведения о котором содержатся в отчете о финансовых результатах (форма № 2).

Таблица 1.12. Коэффициент текучести кадров ПАО «ПОЛЮС», 2014-2018 гг.

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Численность уволенных сотрудников, в тыс. чел.	506	462	429	469	491
Численность принятых сотрудников, в тыс. чел.	415	390	391	412	396
Среднесписочная численность, в тыс. чел.	18 050	18 121	18 144	18 943	19 942
Коэффициент текучести кадров,%	5,10	4,70	4,52	4,65	4,45

Примечание: составлено авторами

Среднегодовая выработка одного работника определяется по формуле (17):

$$Vср = Q/Чсс, \quad (17)$$

где Vср - среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.;

Q - объем произведенных товаров, выполненных работ, млрд руб.;

Чсс - среднесписочная численность работников, тыс. чел.

Расчет среднегодовой выработки одного работника ПАО «ПОЛЮС» содержится в табл. 1.13.

Таблица 1.13. Среднегодовая выработка одного работника ПАО «ПОЛЮС», 2014-2018 гг.

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Выручка, $ млн	1850	1930	2040	2271	2195
Среднесписочная численность, чел.	18 050	18 121	18 144	18 943	19 942
Среднегодовая выработка одного работника, $ тыс	102,5	106,5	112,4	119,9	110,1
Средняя заработная плата одного работника, $	1 234	1 332	1 456	1 604	1 681

Примечание: составлено авторами

По данным табл. 1.13 наблюдается постепенное увеличение показателя среднегодовой выработки каждого сотрудника ПАО

«Полюс», что свидетельствует о высокой эффективности производственной деятельности работников предприятия на протяжении анализируемого периода. Одновременно росла среднемесячная зарплата, достигшая в 2018 г. 67,2 тыс. руб.

Для расчета прибыли от реализации продукции, выполнения работ на одного работника необходимыми данными являются среднесписочная численность работников предприятия и прибыль от реализации продукции, выполнения работ, сведения о которой содержатся в отчете о финансовых результатах (форма № 2).

Прибыль от реализации продукции, выполнения работ на одного работника рассчитывается по формуле (18):

$$\text{Праб} = \text{Пр}/\text{Чсс} \quad (18)$$

где Праб. - прибыль от реализации продукции на одного работника, тыс. руб.;

Пр - прибыль от реализации продукции, выполнения работ, млрд руб.;

$Ч_{сс}$ - среднесписочная численность работников, тыс. чел.

Расчет прибыли от реализации продукции, выполнения работ на одного работника ПАО «Полюс» представлен в табл. 1.14.

Таблица 1.14. Прибыль от реализации продукции, выполнения работ на одного работника ПАО «ПОЛЮС», 2014-2018 гг.

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Прибыль до налогообложения, $ млн	865	1 033	1 068	1 255	1 524
Среднесписочная численность, чел.	18 050	18 121	18 144	18 943	19 942
Прибыль от реализации продукции, выполнения работ на одного работника, $ тыс	47,92	57,01	58,86	66,25	76,42

Примечание: составлено авторами

Проанализировав данные табл. 1714, можно заметить, что прибыль от реализации продукции, выполнения работ на одного работника ПАО «ПОЛЮС» увеличивается на протяжении 2014-2018 гг.

Третьим этапом оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал является консолидация рассчитанных ранее

показателей в единую систему и вычисление темпов прироста, что представлено в таблицах 1.15, 1.16.

Таблица 1.15. Индексы эффективности работы персонала ПАО «ПОЛЮС» к базовому году[62]

Показатель	2015	2016	2017	2018
Коэффициент рентабельности персонала	1,19	1,23	1,29	1,60
Коэффициент текучести кадров	0,92	0,89	0,91	0,87
Среднегодовая выработка одного работника	1,04	1,10	1,17	1,07
Прибыль от реализации продукции, выполнения работ на одного работника	1,19	1,23	1,38	1,59

Примечание: составлено авторами

По данным таблицы 1.15 на протяжении 2015-2018 гг. в ПАО «Полюс» наблюдается положительная динамика увеличения таких показателей, как среднегодовая выработка одного работника, что свидетельствует об эффективности работы персонала, а, следовательно, о целесообразности вложений в него со стороны предприятия.

Из негативных моментов следует отметить снижение коэффициента рентабельности персонала к предыдущему году на протяжении анализируемого периода – снизился с 154, 7% в 2015 г. до 138,0% в 2018 г. Однако здесь необходимо учитывать сферу деятельности компании.

В ПАО «Полюс» наблюдается ежегодный отрицательный прирост коэффициента рентабельности персонала, что может свидетельствовать о снижении эффективности труда сотрудников в создании прибыли предприятия.

Таким образом, расчет предложенных показателей эффективности работы персонала ПАО «Полюс» выявил неоднозначность его оценки, следовательно, необходимо определить интегральный показатель эффективности работы персонала и инвестиций в него.

Расчет интегрального показателя эффективности работы персонала и инвестиций в него предлагается произвести по следующему алгоритму:

[62] За базовый принят 2014 год

– рассчитать частные показатели, перемножив отклонения соответствующих показателей от предшествующего года и весовые коэффициенты;

– рассчитать интегральный показатель эффективности работы персонала и инвестиций в него по формуле простой среднегеометрической:

$$\text{Ки} = \sqrt[4]{\text{К}_{\text{рп}} \times \frac{1}{\text{К}_{\text{тк}}} \times V_{\text{ср}} \times \text{П}_{\text{раб}}}$$

– интерпретировать итоговое значение интегрального показателя по оценочной шкале, предложенной автором.

Для определения весовых коэффициентов предлагается использовать равномерный способ распределения весов, так как каждый из показателей, рассчитанных в таблицах 1.11 – 1.14 в определенной степени характеризует эффективность работы персонала предприятия в целом.

Расчет частных показателей эффективности работы персонала предприятия с учетом весовых коэффициентов и интегрального показателя представлен в таблице 1.16.

Таблица 1.16. Частные показатели и интегральный показатель эффективности работы персонала ПАО «ПОЛЮС», в процентах

Показатель	2015	2016	2017	2018
Коэффициент рентабельности персонала (Крп)	1,19	1,23	1,29	1,60
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,92	0,89	0,91	0,87
Среднегодовая выработка одного работника	1,04	1,10	1,17	1,07
Прибыль до налогообложения на одного работника	1,19	1,23	1,38	1,59
Интегральный показатель (Ки)	**1,124**	**1,169**	**1,229**	**1,331**

Примечание: составлено автором

Динамика полученных итоговых значений интегральных показателей эффективности работы персонала ПАО «Полюс» за 2015-2018 гг. представлена на рис. 1.10.

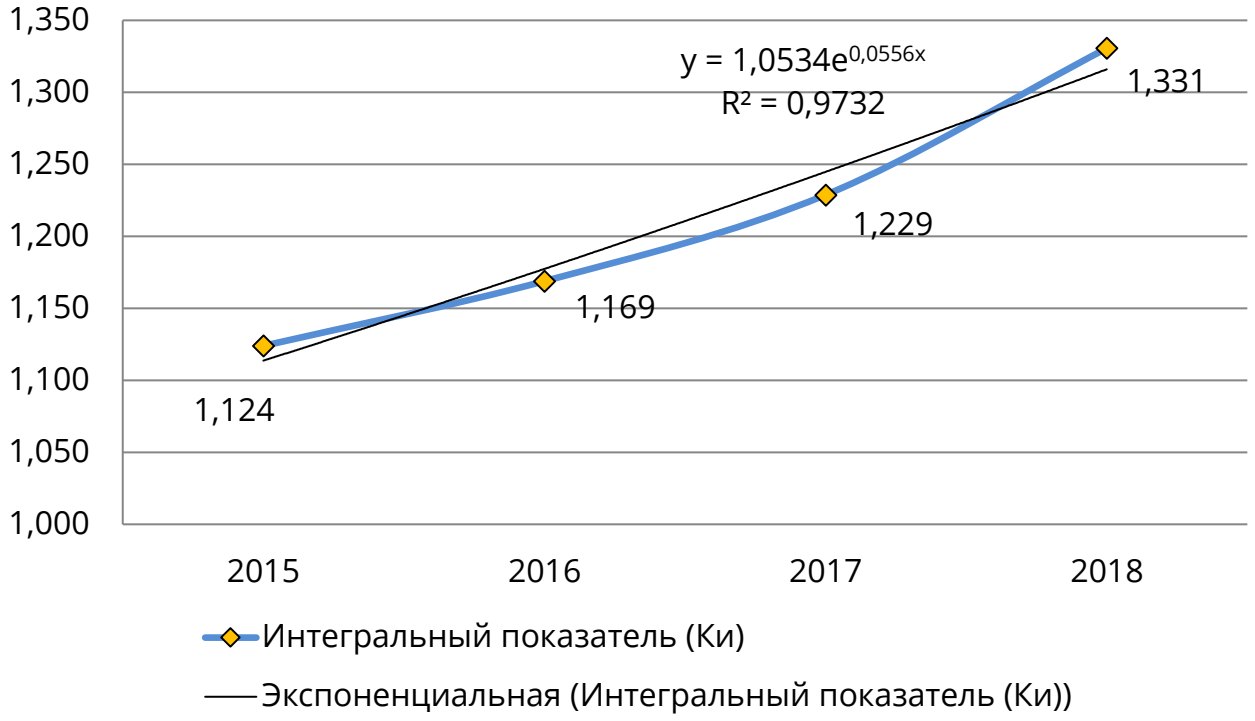


Рис.1.10. Динамика интегральных показателей эффективности инвестиций в сотрудников ПАО «Полюс»

По данным табл. 1.15 и рис. 1.10 наблюдается устойчивый рост интегрального показателя эффективности работы персонала ПАО «Полюс» на протяжении анализируемого периода (с 2016 по 2018 г.), что говорит о целесообразности вложения средств в своих сотрудников со стороны предприятия. Если в 2016 г. эффективность инвестирования в человеческий капитал составляла всего 0,7, то в 2018 г. значение данного показателя стало равным 3,46, что свидетельствует о положительной отдаче от вложения средств в персонал.

По оценочной шкале, представленной в табл. 1.15, деятельность персонала в 2015 г. и 2017 г. является хорошей, а эффективность инвестирования в человеческий капитал - имела среднюю эффективность, однако в 2016 г. общую оценку работы персонала можно назвать удовлетворительной, а инвестиции в него имеют низкую эффективность.

Таким образом, предложенная методика оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал на основе качественных и результативных показателей позволила проанализировать, имеется ли эффект от вложений в человеческий капитал сотрудников предприятия.

Стратегия в области управления человеческими ресурсами в ПАО «Полюс»

Сотрудники – главный ресурс «Полюса». Компания стремится быть привлекательным работодателем, постоянно развивая систему материальной и нематериальной мотивации, совершенствуя условия труда, обеспечивая возможности для профессионального развития и карьерного роста.

Стратегия в области управления человеческими ресурсами регулируется «Кадровой политикой» и «Политикой в области защиты прав человека», которые разработаны с учетом Руководящих принципов предпринимательской деятельности, утвержденных Советом по правам человека ООН, и Принципов ICMM . Эти документы также были учтены при обновлении «Кодекса корпоративной этики Полюса».

Компания постоянно совершенствует систему управления персоналом и внедряет лучшие международные практики в этой области. В настоящий момент «Полюс» занимается реорганизацией системы управления бизнес-процессами.

Рис. 1.11. Динамика среднесписочной численности сотрудников ПАО «Полюс»

«Полюс» заинтересован в привлечении высококвалифицированных мотивированных сотрудников и постоянно совершенствует процесс подбора персонала.

Компания с уважением относится ко всем кандидатам и при приеме на работу не допускает дискриминации по возрасту, полу или другим признакам. «Полюс» оценивает кандидатов по их профессиональной подготовке, отраслевому опыту, личностным качествам и мотивации.

Компания признает и защищает право сотрудников на безопасные условия труда, свободу от дискриминации и свободу объединений.

«Полюс» уважает особенности культуры и обычаи местных сообществ в регионах присутствия и ведет деятельность с учетом их интересов.

Все сотрудники компании в своей работе обязаны руководствоваться принципами, изложенными в «Политике в области прав человека».

«Полюс» активно сотрудничает с профильными ВУЗами. Компания реализует программу «Узнай цену золота!», в рамках которой студенты могут пройти производственную практику на предприятиях «Полюса» с возможностью остаться на постоянную работу.

Социальная политика.

В связи с характером своей деятельности золотодобывающие компании так или иначе оказывают воздействие на регионы присутствия. «Полюс» прикладывает значительные усилия для того, чтобы работа Компании способствовала росту качества жизни людей и развитию местных сообществ.

Действующая в «Полюсе» система вознаграждения привязана к системе грейдов. Помимо базовой части, вознаграждение также предусматривает премиальную составляющую, размер которой определяется по результатам работы на основе ключевых показателей эффективности, привязанных к достижению стратегических целей на функциональном и операционном уровнях.

«Полюс» стремится обеспечить своих сотрудников привлекательным социальным пакетом. В дополнение к базовому окладу и премиям компания предлагает ряд дополнительных гарантий – компенсацию затрат на питание и проезд до места работы,

страхование жизни, оздоровительные программы и материальную помощь. Сотрудники всех бизнес-единиц обеспечены добровольным медицинским страхованием.

Расходы на социальные проекты в 2018 г. составили 33,6 млн. руб (рис. 1.12).

Рис. 1.12. Расходы на социальные проекты по категориям, %

Вахтовые поселки «Полюса» оборудованы современными комфортабельными общежитиями, столовыми и спортивными объектами.

Также компания активно развивает целый ряд площадок для неформального общения сотрудников – программы корпоративного волонтерства, чемпионаты профмастерства и корпоративные спартакиады.

Обучение и развитие персонала.

«Полюс» активно инвестирует в обучение сотрудников и повышение их профессиональных и лидерских компетенций.

Созданная в компании система обучения учитывает, как интересы конкретного работника, так и текущие и перспективные потребности бизнеса. Ее ключевые элементы:

1. Корпоративный университет «Полюса», предлагающий целый ряд опций для профессионального и карьерного развития, включая возможности для дистанционного обучения.

2. Корпоративная программа «Полюс знаний», главной задачей которой является обеспечение развития управленческих и деловых навыков. Одновременно эта программа способствует формированию горизонтальных связей между сотрудниками различных подразделений компании.

3. Программы подготовки в области охраны труда и промышленной безопасности.

Безопасные условия труда для всех сотрудников – один из ключевых элементов стратегии «Полюса» в области устойчивого развития. Компания непрерывно совершенствует подходы к управлению охраной труда и промышленной безопасностью (далее – ОТ и ПБ).

В «Полюсе» принята «Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды», соблюдение требований которой является обязательным не только для сотрудников компании, о и для работников подрядных организаций.

При выборе подрядчиков вопросы охраны труда, промышленной безопасности и экологии (ОТ, ПБ и Э) также учитываются в качестве одного из основных критериев (см. Стандарт «Взаимодействие с подрядными организациями в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды»). «Полюс» стимулирует подрядные организации реализовывать превентивные меры по предотвращению нарушений правил безопасности.

Став первой российской компанией, присоединившейся к Международному совету по горному делу и металлам (ICMM), «Полюс» взял на себя обязательство следовать пятому принципу ICMM – «Стремиться к постоянному улучшению деятельности по охране здоровья и охране труда».

«Полюс» непрерывно повышает уровень безопасности на своих активах. Подход компании предполагает контроль основных

факторов риска: воздействие оборудования/механизмов и ручных инструментов; падение с высоты; удары электрическим током; дорожно-транспортные происшествия.

Культура безопасности

Компания исходит из того, что никакие соображения экономического, технического или иного характера не могут быть приняты во внимание, если они противоречат требованиям безопасности. Эту ключевую идею «Полюс» стремится донести до каждого сотрудника.

С 2012 года на всех производственных активах компании успешно реализуется масштабная программа по совершенствованию культуры безопасности. Её главная задача – заставить каждого сотрудника осознать ответственность за собственную безопасность и безопасность своих коллег. В рамках этой работы были разработаны «Золотые правила безопасности» – простые, понятные и при этом высокоэффективные правила поведения, направленные на снижение производственного травматизма.

«Полюс» считает важным поощрять личный вклад каждого сотрудника в улучшение культуры безопасности и приобретение знаний и навыков в области ОТ и ПБ. Для достижения этой цели компания использует как материальные, так и нематериальные инструменты мотивации.

Так как для формирования корпоративной культуры безопасности важную роль играет отношение к этим вопросам руководителей, в «Полюсе» запущена программа «Лидерство в области ОТ, ПБ и ООС», разработан Стандарт «Лидерство в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды». В рамка этой работы в компании реализуется целый ряд программ по следующим направлениям:

1) Обучение топ-менеджмента, руководителей высшего и среднего звена, а также линейного руководства;

2) Разработка и мониторинг целевых показателей эффективности деятельности руководителей;

3) Включение в систему КПЭ оценки реализации личных обязательств лидеров.

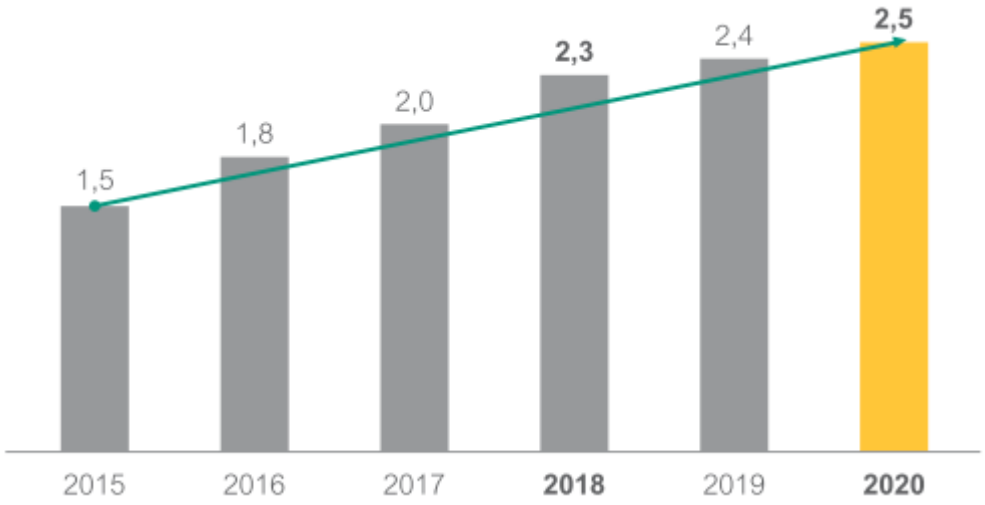


Рис. 1.13. Средний уровень культуры безопасности по шкале Брэдли за 2014-2017 гг. и целевой уровень 2020 года

Управление культурой безопасности требует внедрения единой системы мониторинга и оценки. Для этого в «Полюсе» применяется признанная во всем мире шкала Брэдли[63]

Корпоративная модель управления охраной труда и промышленной безопасностью направлена на полное исключение повторения предаварийных, аварийных и прочих опасных ситуаций. Для этого компания тщательно анализирует все внештатные ситуации, связанные с работой техники или действиями сотрудников. В рамках этой работы определяются причины инцидентов и разрабатываются мероприятия по их недопущению в будущем.

Компания поступательно внедряет автоматизированную систему управления данными и процессами в области охраны труда, промышленной безопасности и экологии. Мониторинг и регулярный анализ получаемой информации обеспечивают поддержку эффективного функционирования системы управления ОТ, ПБ и Э.

В компании разработана и успешно внедряется «Интегрированная система управления охраной труда, промышленной безопасностью, экологией и устойчивым развитием».

---

[63] Шкала Брэдли — показатель эволюции уровня культуры безопасности и эффективности функционирования системы в области ОТ и ПБ. Шкала оценивает переход от внешнего надзора к осознанному отношению каждого сотрудника к вопросам безопасности труда. Культура безопасности по шкале Брэдли оценивается по нескольким показателям — приверженности руководства, процедурам и стандартам, ответственности линейных руководителей, мотивации и вовлеченности, обучению, аудитам, расследованиям и др.

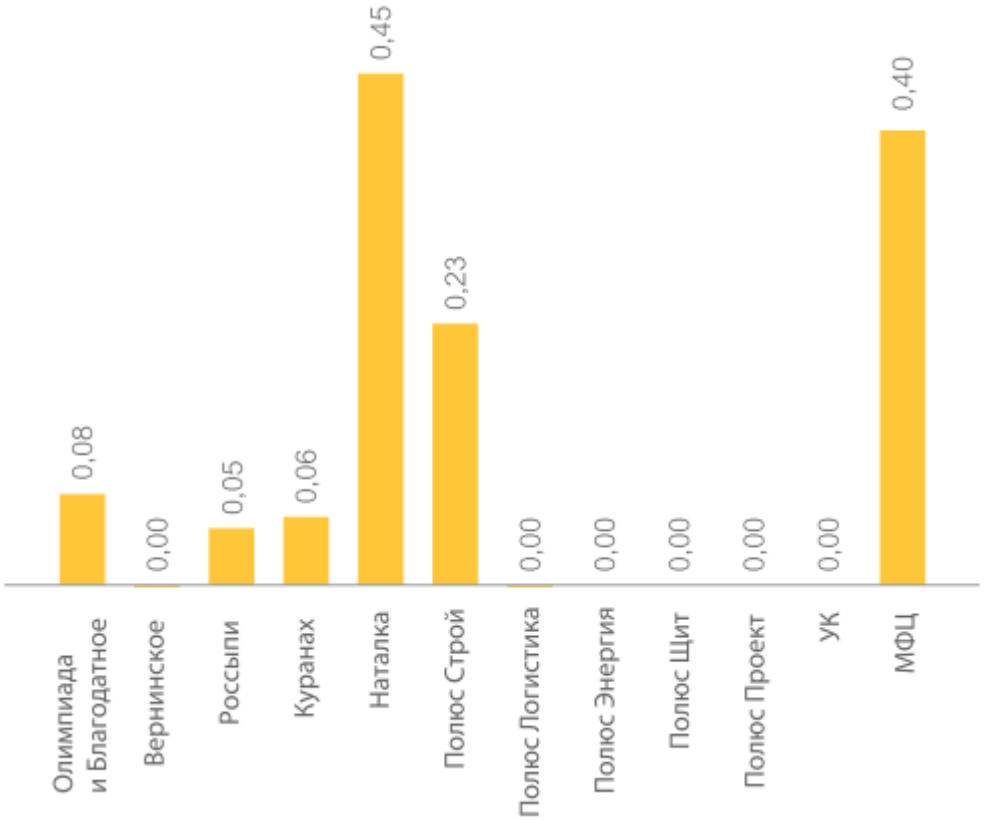


Рис. 1.14. Коэффициент частоты травматизма с потерей трудоспособности (LTIFR) по бизнес-единицам в 2018 г.

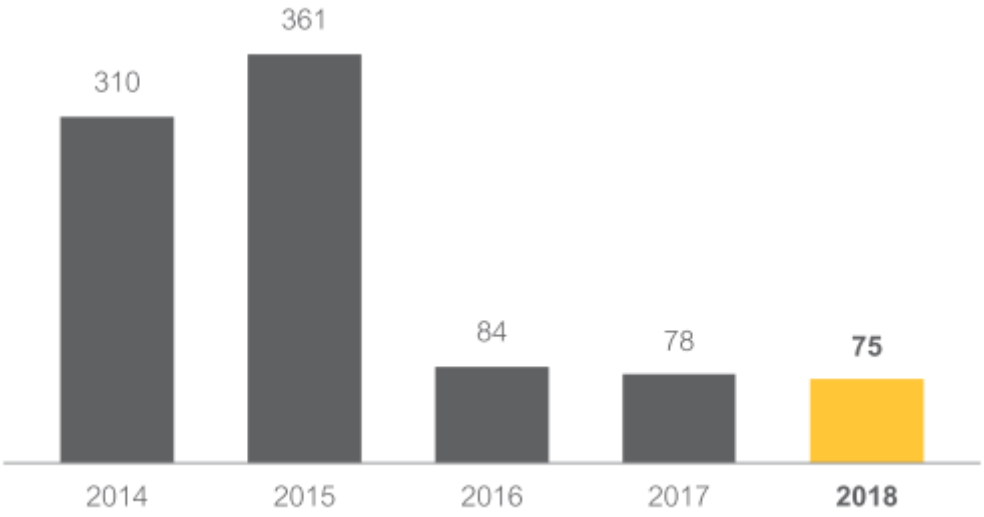


Рис. 1.15. Общее число зарегистрированных травм (TRI)

Предприятия «Полюса» сертифицированы на соответствие требованиям стандарта OHSAS 18001 и регулярно проходят надзорные аудиты, подтверждая свою сертификацию. В конце 2018 года компания планирует проведение аудита на соответствие новому

стандарту ISO 45001 «Системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда».

Сводная ведомость результатов проведения СОУТ в структурном подразделении ПАО «Полюс» см. **Приложение.**

Одной из основных составляющих системы управления персоналом в ПАО «Полюс» является развитие кадрового резерва. В рамках этой работы компания выявляет и обучает перспективных сотрудников, стремясь обеспечить управленческую преемственность. Вместе с тем участие в программах кадрового резерва позволяет сотрудникам «Полюса» эффективно планировать карьеру. Четкие карьерные перспективы делают работу в компании более привлекательной для высококлассных специалистов.

В ПАО «Полюс» действуют две программы кадрового резерва:

– «Золотой Запас» – программа по выявлению и раскрытию потенциала наиболее перспективных сотрудников;

– «Золотой Стандарт» – программа преемственности для подготовки к работе на должностях линейных руководителей.

Охрана труда и здоровья

Производственная безопасность – неотъемлемая составляющая комфортных условий труда. Главная цель ПАО «Полюс» в этой области – полное исключение травматизма. Для этого в ПАО «Полюс» разработана и внедряется комплексная Программа предотвращения травматизма, основанная на ключевых рисках, характерных для золотодобывающей отрасли.

Одним из элементов Программы является проведение регулярных поведенческих аудитов, направленных на выявление потенциально опасных форм поведения, и формирование на основе полученных данных положительной модели выполнения профессиональных обязанностей.

Мониторинг также позволяет выявить основные факторы риска на рабочих местах. В компании принимаются превентивные меры, проводятся лекции и тренинги. В первую очередь соответствующие кампании реализуются в пилотных бизнес-единицах, где было выявлено наибольшее количество потенциально опасных ситуаций, а затем тиражируются и на другие активы.

Также ПАО «Полюс» уделяет значительное внимание здоровью сотрудников. В компании разработана концепция охраны здоровья, состоящая из трех основных элементов:

– Промышленная гигиена и санитария – оценка и управление рисками рабочей среды

– Промышленная медицина – контроль здоровья сотрудников

– Культура здоровья – формирование здорового образа жизни сотрудников

Сотрудники предприятий компании ежедневно проходят предсменные и предрейсовые медицинские осмотры с помощью специальных автоматизированных модулей, позволяющих за считанные минуты определить и оценить около десятка различных показателей, влияющих на самочувствие и работоспособность сотрудников.

Целый ряд мероприятий проводятся на активах ПАО «Полюс» на регулярной основе:

– информационные кампании по профилактике инсультов и инфарктов,

– обучение основам оказания первой помощи и проведения сердечно-легочной реанимации,

– вакцинация против гриппа и клещевого энцефалита,

– мероприятия по предупреждению профессиональных заболеваний, включая предоставление возможности санаторно-курортного лечения в ведущих лечебно-профилактических учреждениях.

Профильное обучение по безопасного производства

Обучение является важным аспектом формирования и совершенствования культуры безопасного производства. Поэтому «Полюс» уделяет большое внимание профильным образовательным инициативам, стремясь выстроить максимально эффективную систему обучения и подготовки сотрудников в области охраны труда, промышленной безопасности и экологии.

Образовательный процесс включает два основных направления – обучение в соответствии с требованиями законодательства и корпоративное обучение.

Участие в соответствующих программах обязательно как для сотрудников «Полюса», так и для работников подрядных организаций.

Корпоративное обучение включает несколько программ:

1. Минимальный блок по охране труда и промышленной безопасности.

2. Культура безопасности и предотвращение травматизма.
3. Лидерство, оценка рисков и расследование происшествий для линейных руководителей и специалистов.
4. Защитное вождение.
5. Первые помощники. Инсульты и инфаркты. Сердечно-легочная реанимация.
6. Охрана окружающей среды для руководителей, ИТР и рабочих (с 4 квартала 2018).

Обучение ведется на базе учебно-курсовых комбинатов ПАО «Полюс» как внутренними тренерами, так и приглашенными специалистами. Для отдельных программ также используется обучающе-контролирующая платформа «ОЛИМПОКС». В ходе обучения работники не только изучают теоретический материал, но и отрабатывают полученные знания на практике.

Корпоративная культура

ПАО «Полюс» стремится развивать корпоративную культуру компании, предполагающую активное участие каждого сотрудника в работе на общий результат.

В компании было проведено масштабное внутреннее исследование, которое помогло сформулировать ценности, разделяемые всеми сотрудниками «Полюса»:

1. Эффективность
2. Профессионализм
3. Сотрудничество
4. Развитие
5. Стабильность
6. Безопасность

Эти ценности нашли отражение в «Кодексе корпоративной этики» – основном документе, посвященном корпоративной культуре.

Приведем выдержки из этого документа.

«Миссию предприятия можно охарактеризовать как: «Полюс» – эталон золотодобычи. Добывая золото, мы обеспечиваем богатство и технологический прогресс нашей страны. Мы нацелены делать это максимально эффективно и бережливо, на благо акционеров, с заботой о безопасности труда и сохранности окружающей среды. Результат нашего труда – это универсальная мера ценности, проверенная тысячелетиями.

«Эталон золотодобычи» означает, что мы стремимся создать компанию, которая наилучшим образом занимается своим делом.

Наша цель – добывать золото самым эффективным способом, применяя для этого лучшие управленческие, технологические, ресурсосберегающие решения и обеспечивая безопасные условия труда».

Золото называют вечным металлом, универсальной мерой ценности. И Компания точно так же стремится быть эталоном стабильности, безопасности, эффективности и прибыльности.

Местные сообщества

Золотодобывающие предприятия оказывают влияние на развитие территорий присутствия. Являясь одним из крупнейших налогоплательщиков и работодателей в регионах своей работы, «Полюс» стремится способствовать улучшению качества жизни людей и развитию местных сообществ. Дополнительный вклад компания вносит за счет реализации собственных инфраструктурных проектов, а также целого ряда социальных и благотворительных программ. Принятая в ПАО «Полюс» «Политика благотворительной и спонсорской деятельности» обеспечивает единый подход к этим вопросам во всех регионах присутствия.

Присоединившись к Международному совету по горному делу и металлам (ICMM), компания взяла обязательство соответствовать принципам ICCM, включая:

Принцип 3. Защищать фундаментальные права человека, а также уважать культуру, обычаи и ценности всех лиц, затрагиваемых деятельностью компании. Для реализации этого принципа в «Полюсе» принята «Политика в области защиты прав человека».

Принцип 9. Способствовать социальному, экономическому и институциональному развитию сообществ на территории присутствия.

Диалог с заинтересованными сторонами

«Полюс» стремится поддерживать открытый диалог со всеми заинтересованными сторонами, чтобы учитывать их права и интересы в своей деятельности.

Эта работа предполагает налаживание взаимодействия с людьми, живущими в регионах присутствия компании. Компания использует целый ряд механизмов, включая:

Публичные слушания, общественные консультации и встречи

Рассылку информационных писем

Получение обратной связи через горячую линию, ящики для конфиденциальных обращений в бизнес-единицах и электронную почту

Следование лучшим мировым практикам

ПАО «Полюс» в своей работе не только выполняет все требования российского законодательства, но и берет на себя дополнительные обязательства, в том числе в рамках членства в ICMM. В компании внедрены дополнительные стандарты в области взаимодействия с местными сообществами:

«Стандарт по деятельности по переселению» обеспечивает интересы местных сообществ и минимизацию последствий изменения места проживания и/или хозяйственной деятельности. Сейчас компания не ведёт проектов по переселению, но потенциально такая ситуация может возникнуть в рамках исследования и освоения новых месторождений.

«Стандарт по взаимодействию с коренными малочисленными народами» разработан для регулирования потенциальных ситуаций, при которых деятельность компании в отдаленных регионах может затронуть коренные малочисленные народы и территорию их проживания.

Пять основных направлений благотворительной и спонсорской деятельности Полюса:

1. Образование и наука
2. Спорт и здоровый образ жизни
3. Культура и искусство
4. Поддержка социально незащищённых слоёв населения
5. Экология и охрана окружающей среды

Образование и наука

ПАО «Полюс» оказывает активную поддержку целому ряду образовательных и научных проектов. Сотрудничая со школами, профессиональными училищами и ВУЗами, компания реализует как общеобразовательные инициативы, так и профильные программы.

В школах ПАО «Полюс» в том числе поддерживает профильные геологические классы, ученики которых углубленно изучают дисциплины, связанные с добычей полезных ископаемых, и посещают активы компании. Такие проекты повышают интерес к горнодобывающей отрасли и в перспективе помогают успешно

сдавать выпускные экзамены и поступать на профильные факультеты высших учебных заведений.

Спорт и здоровый образ жизни

ПАО «Полюс» регулярно проводит спортивные мероприятия для своих сотрудников, членов их семей и жителей территорий присутствия. Одновременно компания развивает инфраструктуру для спорта, строя новые и реконструируя действующие спортивные объекты.

Также ПАО «Полюс» содействует популяризации здорового образа жизни и поддерживает местные спортивные клубы и команды, помогая им участвовать в крупных турнирах и соревнованиях.

Другим важным направлением социальных инвестиций компании является развитие инфраструктуры детского оздоровительного отдыха, ремонт и модернизация детских лагерей в регионах присутствия.

Также ПАО «Полюс» на регулярной основе выделяет средства для реконструкции и ремонта медицинских учреждений местного значения.

Культура и искусство

Одним из ключевых направлений работы «Полюса» в рамках развития территорий присутствия является поддержка различных культурных инициатив, направленная на повышение качества жизни.

В регионах работы с 2016 года компания проводит конкурс театральных коллективов «Полюс. Золотой сезон». Его победители получают гранты на участие в одном из театральных фестивалей. Часть средств может быть направлена на необходимые ремонтные работы в театрах, модернизацию их технического оснащения или выпуск новых спектаклей.

Также в 2018 году ПАО «Полюс» совместно с международным фестивалем-школой современного искусства TERRITORIЯ и Московским музеем современного искусства (ММОМА) уже во второй раз провел региональный фестиваль современного искусства «Территория». В 2018 году мероприятие принимал Красноярск.

В рамках театральной составляющей этого проекта жители одного из регионов присутствия могут увидеть лучшие спектакли ведущих московских и региональных театров. Проходящая параллельно образовательная программа включает мастер-классы для актеров, режиссеров и продюсеров региональных театров. Другой

частью фестиваля является выставка современного искусства, организуемая ММОМА.

Поддерживая самобытную культуру коренных малочисленных народов, проживающих в регионах работы компании, «Полюс» финансирует фольклорные праздники и ряд других культурных мероприятий.

Также компания на регулярной основе оказывает спонсорскую поддержку детским творческим коллективам, помогая принимать участие в крупнейших российских и международных конкурсах и фестивалях.

Одновременно ПАО «Полюс» уделяет большое внимание созданию и восстановлению зеленых зон и другим программам по развитию городской среды в ряде регионов присутствия, что также способствует экологической ситуации и общего качества жизни.

Поддержка социально незащищенных групп населения

В рамках взаимодействия с местными сообществами «Полюс» уделяет особое внимание поддержке социально незащищенных групп населения – в первую очередь представителей старшего поколения, детей из малообеспеченных и неблагополучных семей, дети-сироты и детей с ограниченными возможностями.

ПАО «Полюс» регулярно спонсирует приобретение школьной и спортивной формы, канцелярских товаров и необходимой литературы для детей из малообеспеченных семей. В периоды каникул компания участвует в организации поездок в пансионаты и оздоровительные лагеря.

Права человека

ПАО «Полюс» признает необходимость соблюдения прав человека. В своей деятельности компания придерживается «Руководящих принципов предпринимательской деятельности в аспекте прав человека», утвержденных Советом ООН в 2011 году, а также требований, которые содержатся в следующих документах:

1) Всеобщая декларация прав человека;

2) Международный пакт о гражданских и политических правах;

3) Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах;

4) Декларация Международной организации труда об основополагающих принципах и правах в сфере труда;

5) Добровольные принципы безопасности и прав человека.

Компания официально признает права своих работников на безопасные условия труда, свободу от дискриминации и свободу объединений, учитывает особенности культуры и обычаи местных сообществ в регионах своего присутствия.

Все работники, руководители и исполнительные лица компании в своей деятельности обязаны руководствоваться принципами, изложенными в соответствующей Политике.

Корпоративная политика в области прав человека

В своей деятельности компания обязуется соблюдать законодательство Российской Федерации, а также международно признанные права человека. В частности, компания обязуется придерживаться следующих принципов:

– справедливое отношение ко всему персоналу и поставщикам товаров, работ и услуг, основанное на уважении их достоинства без какой-либо дискриминации;

– соблюдение права работников на свободу собраний и объединений, свободу мнения и выражения;

– запрет принудительного и детского труда;

– обеспечение достойных условий труда и его компенсации, достаточной для удовлетворения основных потребностей работников;

– обеспечение безопасной и здоровой производственной среды на рабочих местах для всех своих работников;

– соблюдение действующего законодательства в области охраны окружающей среды, труда и промышленной безопасности;

– уважение прав, культурных особенностей и обычаев местных сообществ в регионах присутствия компании, а том числе коренных малочисленных народов;

– открытый диалог с заинтересованными сторонами, который рассматривается в качестве ключевого элемента корпоративной политики;

– абсолютная нетерпимость в отношении коррупции;

– соблюдение сотрудниками службы безопасности компании всех требований применимого законодательства, в частности, относительно принципов применения силы.

Реализация

Компания гарантирует соответствие всех своих корпоративных политик и процедур принципам настоящей Политики.

Все работники ПАО «Полюс», в том числе вновь нанятые, проходят ознакомительное обучение по Политике в области защиты прав человека.

Компания обязуется соблюдать требования Политики в процессе взаимодействия с заинтересованными сторонами, в том числе государственными органами.

Компания обеспечивает функционирование механизма подачи и рассмотрения жалоб и обращений, касающихся в том числе случаев нарушения прав человека, с соблюдением принципов конфиденциальности.

В случае выявления случаев нарушения прав человека «Полюс» обязуется предпринять меры по устранению и предотвращению таких нарушений.

Мониторинг и отчетность

Компания регулярно (не реже 1 раза в год) проводит оценку соответствия своей деятельности принципам Корпоративная политика в области прав человека. В случае выявления несоответствий Компания вправе применить корректирующие меры.

Контроль за соблюдением Политики будет осуществляться в том числе в рамках оценки достижения целевых ориентиров в области устойчивого развития. Информация о реализации настоящей Политики включается в годовой отчет компании.

РЕКОМЕНДАЦИИ
для накопления человеческого капитала на предприятии

Основной целью деятельности предприятия является получение прибыли и ее долгосрочный рост в динамике. Для увеличения прибыли предприятие может развиваться в двух направлениях: улучшать потребительские свойства товара за счет использования в процессе производства дорогостоящих материалов и современных технологий, что несомненно приведет к повышению себестоимости продукта и росту цены на него, другой вариант - постепенно снижать себестоимость товара за счет ресурсов и возможностей предприятия, оставляя цену продукта на прежнем уровне. Для потребителя второй вариант является наиболее выгодным, так как за ту же цену он

приобретает товар высокого качества, при этом не переплачивая. Со стороны предприятия снижение себестоимости товара может быть достигнуто за счет повышения квалификации работников, повышения производительности труда, уменьшения брака в производстве, изменения применяемых для производства товаров технологий. Следовательно, предприятию необходимо способствовать накоплению и развитию человеческого капитала своих сотрудников путем осуществления инвестиций в него.

Проведенный в п. 1.1 анализ инвестиций в человеческий капитал сотрудников ПАО «Полюс» показал, что данное предприятие активно инвестирует в своих работников и стремится различными способами повысить их удовлетворенность условиями труда. На предприятии функционирует система внутреннего корпоративного обучения, действуют различные социальные программы (жилищная и пенсионная программы), а также предоставляются социальные льготы сотрудникам (путевки в оздоровительные санаторно-курортные учреждения, материальная помощь работнику в трудной жизненной ситуации).

Вышеперечисленное позволяет сделать вывод, что для ПАО «Полюс» главным активом является высококвалифицированный персонал, поэтому предприятие заботится о своих сотрудниках и стремится различными способами повысить их производительность Анализ эффективности инвестиций в человеческий капитал, проведенный в п. 1.2, показал, что вложения средств в сотрудников ПАО «Полюс» имели положительную эффективностью. Интегральный коэффициент эффективности последовательно повышался с 1,124 в 2016 г. до 1,331 в 2018 г. Это обусловлено положительной динамикой увеличения производительности труда, рентабельности персонала и снижением текучести кадров.

В целом, на протяжении анализируемого периода, наблюдается устойчивый рост интегрального показателя эффективности инвестиций в человеческие ресурсы, что свидетельствует о положительной отдаче от персонала и целесообразности вложения средств в сотрудников со стороны предприятия.

Для накопления человеческого капитала и повышения эффективности осуществляемых в него инвестиций ПАО «Полюс» можно дать следующие рекомендации:

– повысить коэффициент рентабельности персонала;

– увеличить расходы на обучение и повышение квалификации работников, так как данный вид затрат в большей степени положительно влияет на инновационную активность предприятия.

В качестве мероприятий, направленных на повышение рентабельности персонала, можно предложить следующие:

– ведение общей статистики увольнений;

– улучшение методов адаптации новых сотрудников с применением системы наставничества, проведением мероприятий по сплочению коллектива (корпоративные праздники, ярмарки, спортивные мероприятия), что позволит им быстрее привыкнуть к работе, влиться в коллектив и уменьшит вероятность их ухода в другую организацию;

– материальное стимулирование: премирование по результатам работы, перед праздниками, вознаграждение за выполнение плана производства, дополнительные выплаты работникам тяжелого труда в регионах деятельности предприятия с суровыми климатическими условиями;

– нематериальное стимулирование: размещение фотографий лучших работников месяца на доске почета, чествование, вручение грамот и благодарственных писем;

– перспектива карьерного роста: возможность продвижения по службе сотрудников, качественно выполняющих свои обязанности, а не из числа приближенных к начальству;

– улучшение условий труда: применение современной техники и технологий, наличие современной инфраструктуры (столовая, медицинский кабинет), обеспечение необходимой спецодеждой и спецобувью, доставка служебным транспортом;

– организация удобного графика работы с наличием обеденного перерыва и технических перерывов в течение дня для рабочих, занятых в производстве.

Предложенные меры позволят обеспечить в долгосрочной перспективе повышение эффективности инвестиций в человеческий капитал сотрудников предприятия, и, следовательно, приведет к росту эффективности внедрения инноваций на предприятии.

Глава 1.3. Совершенствование системы управления персоналом: обучение, оценка, кадровый резерв

1.3.1. Обоснование путей совершенствования системы управления на предприятии

Сущность и цели обучения персонала

Главным фактором, которое определяет экономическое состояние предприятия, является ее умение подстраиваться под изменяющиеся условия внутренней и внешней среды. Это подталкивает руководителей российских компаний обращать внимание на обучение сотрудников, порой несмотря на сложное финансовое состояние. На сегодняшний день в процессе управления персоналом подбор подходящих кадров, которые будут трудиться на благо организации, является лишь началом. Для успеха общего дела руководству необходимо позаботиться о повышении личностного и трудового потенциала персонала, поскольку его развитие приводит к росту производительности труда и прибыльности предприятия. Повышение квалификации и обучение персонала выгодно как для организации, так и для работника. Для предприятия – это возможность повысить качество труда, а для работников – рост качества жизни, а также возможность для проявления своих способностей. Персонал становится конкурентоспособным на рынке.

Управление человеческими ресурсами – это процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного обучения сотрудников, направленный на рациональное их использование, повышение эффективности производства и в результате улучшения жизненного уровня[64].

Обучение (в том числе и профессиональное) – это процесс получения требуемых знаний, умений и навыков, которые нужны индивиду в ходе его профессиональной траектории.[65]

---

[64] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Развитие государственно-частного партнерства в высшем образовании на основе применения коммуникативных технологий: отечественный и зарубежный опыт // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №3. С. 265-274.

[65] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Развитие государственно-частного партнерства в высшем образовании на основе применения

В настоящее время требования внешней среды таковы, что процесс обучения должен осуществляться непрерывно. На глобальном уровне это обусловлено, в том числе, быстрыми темпами развития науки и техники. На локальном уровне – многообразными изменениями в компании, которые требуют от работника актуальных знаний, умений и навыков.

Непрерывное обучение представляет собой некую систему, которая направлена на процесс совершенствования профессионального кругозора сотрудников. Так, профессиональное обучение подразумевает под собой формирование и развитие личности в рамках организационной среды.

Другими словами, обучение персонала предприятия – это процесс развития профессиональных навыков, знаний и умений сотрудников, которые должны соответствовать основным целям и стратегии развития организации.

В современных компаниях профессиональное обучение включает в себя несколько этапов, а именно:

1) Определение потребности в обучении;
2) Составление бюджета обучения;
3) Выявление целей обучения;
4) Определение содержания программ обучения;
5) Выбор методов обучения;
6) Составление критериев оценки персонала в процессе обучения;
7) Формирование профессиональных навыков и знаний в процессе обучения;
8) Оценка эффективности обучения;
9) Получение конечного результата в виде требуемых знаний, умений и навыков[66].

Управление процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, далее формируется бюджет обучения и на основе полученной информации определяются цели обучения с содержание программ, методов и определением критериев оценки эффективности обучения.

коммуникативных технологий: отечественный и зарубежный опыт // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №3. С. 265-274.

[66] Zaernyuk V. M., Anisimov P. F., Zabaikin Iu. V. Public-private partnership in the mineral resource sector. New York: National Research, 2019. 200pp.

Основной целью любого обучения, в том числе профессионального обучения сотрудников предприятия, является получение актуальных знаний.

Цели профессионального обучения должны отвечать следующим требованиям. Они должны быть:

– конкретными и специфическими (в конкретной профессиональной среде);

– направленными на формирование требуемых компетенций;

– измеримыми.

Цели обучения могут существенно варьировать в зависимости от таких переменных, как потребности организации, демографические или квалификационные характеристики персонала, финансовое положение предприятия и др.

Организуя процесс обучения, необходимо учитывать следующие основные принципы:

– заинтересованность работника в результатах;

– сочетание теоретического обучения с практическими занятиями;

– осмысленное усвоение учебного материала;

– сочетание традиционных и современных методов обучения;

– контроль знаний и корректировка обучения;

– приближенность теоретической информации к реальной рабочей обстановке.

Существуют следующие цели обучения персонала, которые определяются стратегией компании и выражают собой потребность организации в обучении.

Цели обучения:

– повышение уровня профессиональной квалификации – знания помогут работнику вносить новые идеи в процесс работы, что позволит ему с легкостью справиться со многими задачами;

– мотивация – получив дополнительные знания за счет компании, сотрудник чувствует заботу руководства о своей персоне. Понимая, что в него вкладывают деньги, он начинает стремиться к максимальной производительности в своей деятельности.

– отсутствие специалистов – недостаточное количество необходимых специалистов на рынке труда, что подталкивает организацию к самостоятельной подготовке своих сотрудников и т.д.

В настоящее время существует несколько различных подходов к обучению персонала на предприятии:

1. Проблемно-ситуационный - если работник организации обладает низкой квалификацией, связанной с высокими требованиями клиента или с отсутствием навыков для работы с новым оборудованием. Явное преимущество такого подхода заключается в том, что посредством него можно выяснить очевидные пробелы в знаниях сотрудников[67].

2. Тактический подход предполагает, что компании занимаются переквалификацией своих сотрудников в связи со значительными внешними изменениями в бизнесе. Помимо того, что работники получают конкретные новые знания, еще и приобретают нужные навыки, которые пригодятся в будущем. В целом, данный подход характерен для компаний, которые работают на перспективу[68].

Это обучение кадров на перспективу, необходимость в которых появится через некоторое время. Такие организации создают свое будущее, опираясь на запланированную стратегию своего развития. Это позволяет встретить все изменения на рынке во всеоружии.

Особенностью стратегического подхода является то, что тут большое значение уделяется личностному росту персонала, его креативности, интеллектуальным способностям. Такие кампании активно внедряют и развивают внутрикорпоративную культуру.

Практика показывает, что осознавая дальнейшие перспективы, люди с большим удовольствием осваивают новые навыки и знания, добиваются больших успехов, становятся профессионалами в своём деле. Успех деятельности предприятия предопределяется качеством

---

[67] Zabaikin Yury Vasilyevich, Shenderov Vladimir Isaakovich, Uspaeva Milana Gumkievna, Diego Aguero. Stock Risk Management as a Component of Innovative Entrepreneurship // Academy of Entrepreneurship Journal. 2019 .Vol. 25. Issue 1S. Pp. 1-12.

[68] Zabaikin Yury Vasilyevich, Shenderov Vladimir Isaakovich, Uspaeva Milana Gumkievna, Diego Aguero. Stock Risk Management as a Component of Innovative Entrepreneurship // Academy of Entrepreneurship Journal. 2019 .Vol. 25. Issue 1S. Pp. 1-12.

принимаемых управленческих решений, согласованностью всех звеньев организационной структуры. Так, для крупных компаний свойственно создание собственных отделов обучения и развития, формирование необходимых программ для общего развития организации. Такие организации становятся пионерами рынка, задают тон и достигают огромных конкурентных преимуществ.

Не секрет, что для успешного функционирования на рынке организация должна быть заинтересована в развитии своего персонала, так как успех компании зависит от эффективности работы ее сотрудников.

Грамотно организованный процесс профессионального обучения персонала позволяет не только качественно изменить уровень знаний работников, но и с пользой для организации применять полученную в ходе обучения информацию. Ведь высокопрофессиональные сотрудники способны вносить инновационные, творческие идеи, что, несомненно, прямым образом влияет на эффективность работы самой организации.

Методы и виды обучения персонала

На сегодняшний день большинство руководителей организаций рассматривают успешность ее деятельности в непосредственной зависимости от профессионального обучения своих сотрудников. Появление новых технологий и внедрение достижений научно-технического прогресса в производство требует от персонала необходимых знаний и навыков в процессе осуществления трудовых обязанностей. Поэтому, своевременное получение работником знаний и быстрое овладение необходимыми умениями и навыками обеспечит эффективное развитие и поддержание конкурентоспособности организации.

Обучение персонала выгодно как работодателю, так и самому работнику. Работодатель в результате получит квалифицированные кадры для эффективного выполнения работы, а работник повысит свою квалификацию, что может привести к увеличению его заработной платы, повышению должности и другим положительным факторам.

Для того чтобы сотрудники компании были хорошо обучены, нужно искать отдельный путь к потребностям работников. Несомненно, существуют различные методы обучения персонала, и каждый из них имеет свои плюсы и минусы. Приемы, которые

применяются в одном методе, могут быть эффективны не для всех категорий сотрудников. Поэтому руководителям необходимо более тщательнее отнестись к выбору метода обучения своих подчиненных, иначе компания зря потратит свои финансовые ресурсы, что отрицательно скажется на функционирование организации в целом. Самым главным критерием обучения персонала является – эффективность обучения работников. И для качественной подготовки сотрудников нужно подобрать соответствующие виды и методы обучения кадров.

Существует три основных вида обучения персонала:

1. Подготовка персонала – получение работниками специальных знаний, умений и навыков, которые необходимы для выполнения конкретного вида работы.
2. Переподготовка персонала – получение персоналам новых знаний, умений и навыков по причине смены профессии или при изменении требований к профессии.
3. Повышение квалификации – получение сотрудниками дополнительных знаний, умений и навыков в связи с повышением или ростом требований к профессии.

Рассуждая о методах обучения персонала, важно отметить, что это не что иное, как способы, с помощью которых происходит овладение требуемыми знаниями, умениями и навыками обучающихся[69].

На сегодняшний день современные компании применяют различные методы в организации системы профессионального обучения персонала. Все эти методы можно условно разделить на две группы:

- обучение без отрыва от производства (на рабочем месте);
- обучение с отрывом от производства (вне рабочего места).
- Для некоторых организаций метод обучения на рабочем месте является основной формой обучения новых сотрудников. В процессе обучения работник не только овладевает новыми знаниями и навыками, но и у него формируется представление о содержании своих должностных обязанностей. Обучением сотрудников

[69] Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Шихымов М. Особенности управления командной работой в организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №3. С. 350-358.

занимаются не только работники данной компании, организация может также привлечь внешних преподавателей для достижения конкретных результатов в процессе обучения персонала.

– К методам обучения на рабочем месте можно отнести:

– копирование – организация прикрепляет сотрудника к грамотному специалисту, а работник учится посредством копирования его действий;

– ротация – перевод работника на другую должность, подразделение для повышения квалификаций и развитие опыта.

– наставничество – опытный работник решает определенный круг задач, направленных на обучение «новичка», не освобождаясь от своих основных обязанностей;

– делегирование – передача работнику конкретного вида заданий, где он может самостоятельно принимать решение по данному вопросу, но в то же время руководитель контролирует процесс выполнения работы;

Под обучением вне рабочего места можно понимать все виды обучения, которые проходят за пределами самого предприятия.

К ним можно включит следующие методы:

– лекции – процесс изложения лектором необходимого материала за определенный промежуток времени;

– деловаые игры – процесс совместного обучения персонала, где участникам игры распределяют определенные роли в игре, и далее рассматривается результаты данной игры

– семинары – обучение персонала посредством обсуждения пройденного материала.

– кейсы – процесс применения реальных или выдуманных ситуаций для обучения кадров.

К наиболее современным методам обучения персонала принято относить:

– модульное обучение;

– дистанционное обучение;

– обучение действием;

– обучение по методу Shadowing;

– обучение по методу Secondment

Для качественной программы обучения персонала можно использовать модульный подход. В модуле конкретно определены цели обучения, задачи и уровни изучения материала. Учебный курс,

в частности, включает около трех модулей. При этом отдельным модулем может быть и теоретическая часть, и практические работы, и итоговые проекты. Тематических модулей может быть любое количество. Все зависит от того, сколько времени необходимо на освоение навыка и приобретение знаний по предложенному материалу.

К плюсам данного метода можно отнести: гибкость, избирательность, а также возможность менять очередность модулей в зависимости от запроса слушателей.

Дистанционное обучение предполагает возможность обучения персонала с помощью использования телекоммуникационных технологий, позволяющих обучать сотрудников на расстоянии. Данный метод позволит работникам организации индивидуально проходить занятия в подходящее для него время.

Схема данного обучения включает в себя несколько этапов: учащийся выбирает интересующую его тему и проходит начальное тестирование. Далее по итогам пройденного теста устанавливается уровень знаний сотрудника. Затем отправляется пробный урок, который нужно выполнить. После прохождения необходимого количества уроков по одной тематике, учащийся пишет проверочный тест. И, исходя, из полученных результатов высылает задания на повторение или упражнения из новой темы. Для данной формы обучения требуется хорошая техническая оснащенность и грамотно проработанный материал. Хочется обратить внимание на то, что за счет дистанционного обучения почти невозможно сформировать поведенческие навыки сотрудника. Более того, для эффективного усвоения знаний работник должен обладать достаточно высокой мотивацией.

Преимущества дистанционного обучения: в учебный процесс вовлечены большое количество сотрудников; обучение проходит на рабочем месте, что позволяет сотрудникам меньше отрываться от своих обязанностей; возможность выбора удобного времени для обучения; приобретенные знания можно тут же применить на практике.

Недостатки дистанционного обучения: отсутствие живого контакта обучающего с преподавателем; сложность процесса мотивации персонала; необходимость в наличии ряда

индивидуально-психологических условий; недостаток практических занятий.

В настоящее время направление формирования «самообучающихся организаций» стала популярна в сфере менеджмента. В то же время с ним пришла и технология обучения - «action learning» - «обучение действием». Метод обучения действием способствует более эффективному решению возникших организационных проблем, разрабатывает структуру и динамику организационных изменений.

Длительность одного цикла данной технологии составляет от 3 до 12 месяцев, а количество участников в одной группе, как правило, не превосходит шести человек. Количество встреч может варьироваться от трех раз в неделю по два часа, до двухдневных семинаров в выходные дни.

Основой в методе «обучении действием» является группа менеджеров, основных сотрудников компании, где каждый из работников решает поставленную перед ним задачу. Участникам предоставляется возможность работать над реальными заданиями, а не над искусственными задачами или ситуациями.

Метод Shadowing активно применяется на Западе, а именно в Великобритании (на сегодняшний день 73% английских компаний применяет данный метод). Дословно этот термин переводится как «бытие тенью».

План работы довольно прост. Например, чтобы повысить молодого сотрудника в должности, компания предоставляет ему некоторое время побыть «тенью» текущего руководителя. В роли «тени» работник фиксирует моменты, в течение всего времени обучения. Следовательно, сотрудник получает необходимые навыки и знания, которые помогут ему в исполнении должностных обязанностей[70].

Преимущества применения данного метода: экономично и быстрое адаптация к новому виду деятельности персонала; фирма улучшает свой имидж посредством демонстрации своей политики по

[70] Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Шихымов М. Особенности управления командной работой в организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №3. С. 350-358.

развитию кадров; для работника появляется возможность проявить себя в реальных условиях.

Обучение посредством Secondment (дословно этот термин можно перевести как командирование) чаще всего считается разновидностью ротации кадров, при которой работник из одного отдела временно переводится на другой и работает там некоторое время, а затем он возвращается к своим прежним обязанностям.

Преимущества применения этого метода: развитие личностных качеств сотрудника; укрепление командной работы; улучшение коммуникационных навыков.

Недостатки данного метода: наличие определенных затрат; риск появления конфликтов; риск утечки информации; боязнь потери сотрудника.

Важно отметить, что каждый метод обучения имеет свои достоинства так и недостатки. Каждый из вышеприведенных вариантов может с успехом применяться в современной организации. Здесь главное – понимать, какого результата ожидает предприятие от обучения персонала, какие конкретно цели оно поможет достичь и как осуществить эффективную оценку результатов процесса обучения персонала.

Далее в рамках данной научной работы мы попытаемся детализировать виды, формы и методы обучения, о которых мы уже упоминали в данном разделе.

Специфика обучения и развития персонала в организации

Руководители современных компаний, находящихся в условиях динамичного развития, обращают пристальное внимание на профессиональный рост и повышение конкурентоспособности персонала. Давно известно, что именно персонал выступает в качестве базового ресурса организации. Зачастую, одним из основных барьеров, препятствующих достижению высоких результатов компании, является недостаточный уровень профессионализма персонала и неправильно организованный процесс обучения и повышения квалификации сотрудников. В условиях информационного общества руководителям, специалистам

и простым рабочим необходимо регулярно развивать профессиональные знания, умения и навыки[71].

На современном этапе обучение персонала выполняет множество важных функций, самыми важными из которых являются: адаптация сотрудников к меняющемуся информационному пространству в рамках профессиональной среды, повышение мотивационных установок персонала, увеличение уровня конкурентоспособности человеческих ресурсов на предприятии и, как следствие, успешное развитие компании в целом.

Сегодня существует огромное многообразие форм и методов обучения, современных и инновационных, а также уже зарекомендовавших себя на протяжении длительного времени.

К основным (самым распространенным) видам обучения персонала в настоящее время можно отнести подготовку кадров, повышение квалификации и переподготовку[72]. См. рис. 1.16.

Рис. 1.16. Основные виды обучения персонала в организации

[71] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Мировая практика выбора оптимального способа реализации инвестиционного проекта с государственным участием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №4. С. 3-14.

[72] Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Шихымов М. Особенности управления командной работой в организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №3. С. 350-358.

Непосредственной подготовкой кадров для компаний занимается целый ряд российских вузов, в то время как профессиональная переподготовка и повышение квалификации являются прерогативой самой организации в лице ее руководящего состава и отделов по развитию персонала.

Как показывает практика, в ряде российских организаций профессиональная переподготовка осуществляется несколькими способами, а именно: без отрыва от производства в процессе выполнения своих должностных полномочий (внутренним) и с отрывом от работы на специализированных курсах (внешним). См. рис. 1.17:

Рис. 1.17. Основные формы обучения персонала в организации

В основном алгоритм обучения персонала состоит из следующего последовательного набора действий: оценка персонала, разработка и внедрение учебных программ, профессиональная подготовка (в том числе новых сотрудников) персонала, обучение рабочих вторым профессиям, корпоративное обучение, профессиональная переподготовка персонала, переподготовка руководителей, специалистов, рабочих, повышение квалификации всех категорий сотрудников компании[73]. См. рис. 1.18:

[73] Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Шихымов М. Особенности управления командной работой в организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №3. С. 350-358.

Рис. 1.18. Система обучения персонала в организации

Важно отметить, что стоимость обучения с отрывом от производства достаточно велика, поэтому многие организации используют данную его форму для обучения и повышения уровня квалификации ведущих специалистов, менеджеров высшего и среднего звена.

В то время как внутренне обучение осуществляется за счет кадрового резерва самих компаний и реализуется посредством наставничества, различных тренингов, адаптационных мероприятий в адрес новых сотрудников, работы с молодыми специалистами и введения их в должность.

Инициировать обучение вне плана может и сам сотрудник, направив в отдел по развитию персонала служебную записку с четким обоснованием потребности в его обучении.

В ряде организаций для принятия окончательного положительного решения в вопросе обучения сотрудников необходимо выполнение следующих условий: наличие денежных

средств в бюджете организации, которые возможно выделить на обучение сотрудников, целесообразность обучения конкретного сотрудника или группы (отдела), уровень и качество учебной программы[74]. См. рис. 1.19.

Рис. 1.19. Основные направления работы при организации обучения персонала в организации

В целом, в современных организациях обучение и развитие персонала должно быть направлено на повышение уровня знаний, квалификации, мотивационных установок сотрудников в рамках достижения стратегических целей и удовлетворения личных потребностей, что в конечном итоге является основой эффективного

[74] Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Шихымов М. Особенности управления командной работой в организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №3. С. 350-358.

функционирования хозяйствующих структур и повышении общей конкурентоспособности.

1.3.2. Методы управления и оценки персонала на предприятии

Понятие, основные подходы и характеристики человеческого капитала организации

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. В данном контексте человеческий капитал каждого работника, его формирование и развитие становиться одним из ключевых факторов успешного функционирования бизнеса.

Впервые словосочетание «человеческий капитал» в экономической теории труда использовал Теодор Щульц, подразумевая совокупность инвестиций в человека, повышающих его способность к труду (образование и профессиональные навыки). В дальнейшем идею человеческого капитала дополнили и развили Г. Беккер, Г. Гарднер, Р. Нельсон, Э. Фелпс, С. Боулс, Г. Гинтис, М. Спенс и многие другие.

Г.Беккер описывал концепцию человеческого капитала через производственный процесс, утверждая что все накопленные умения и знания человека непосредственно влияют на его производительность и следовательно являются частью производственной функции.

Теоретики человеческого капитала – Т. Шульц, Г. Беккер и другие современные ученые, - определили его как совокупность знаний, умений, профессиональных навыков, которые формируются человеком для последующей реализации в производственных или потребительских целях. Эта совокупность качеств проявляется в человеке и без него, как носителя, не существует (отсюда определение – «человеческий»). Возможность на основе освоенных знаний получать на рабочем месте доходы и их увеличивать, позволяет рассматривать накопленное в вузе знание как капитал, оценивать его емкость. Ради этого, обучаясь в вузе, студент определяет для себя не нормированный рабочий день, идет на материальные лишения (т.к.

отказывается от неквалифицированной, но достаточно хорошо оплачиваемой работы), рассчитывая в будущем, при трудоустройстве по специальности получить большую отдачу, чем затраченные им ресурсы в течение лет обучения. Более того, для успешного использования человеческого капитала, студент должен не только окончить вуз, но и затратить еще ряд лет на освоение практических навыков по избранной профессии. Только в этом случае обретенные в вузе знания приобретут вид человеческого капитала.

В человеческом капитале выделяют два компонента: универсальный и специфический. Универсальный компонент представляет собой знания и навыки, необходимые для любой сложной интеллектуальной профессии – умение работать с документами, аргументировать собственную позицию, владеть программами персонального компьютера, иностранным языком, владеть коммуникативными технологиями и др. Специфический компонент человеческого капитала имеет значительно более узкое профессиональное назначение, которое может быть использовано в профильных сферах деятельности. Например, профессиональные навыки кардиохирурга вряд ли могут быть использованы в деятельности системного администратора.

Г. Гарднер в свою очередь выражал сомнение в возможности выразить умения человека с помощью какого-либо общего показателя, так как существуют слишком большие различия в человеческих способностях и они сами по себе не универсальны. Его подход делал акцент на существовании принципиальных различий межу умственными и физическими способностями. Его точка зрения была основана на многолетних работах в области изучения человеческого познания, где в своей книге «Структура разума» (1983), он отмечал существование множества выдающихся людей, которые в определенных областях обладали посредственными способностями.

Р. Нельсон и Э. Фелпс описывали человеческий капитал в большей степени как способность адаптироваться к внешним обстоятельствам. По их мнению, данный человеческий капитал должен быть особенно полезен в ситуации дисбаланса, когда необходимо подстроиться к новой рабочей обстановке, новой деятельности и т.п.

Важность общественных институтов в вопросе формирования человеческого капитала была отмечена Э. Фелпсом и С. Боулсом,

которые придавали особое значение школе, как формирующему сознание механизму, с помощью которого людям прививается «верная» идеология и общепринятые правила поведения. В соответствии с их точкой зрения, человеческий капитал – это способность работать в организациях, подчиняться приказам и адаптироваться к иерархии и капиталистическому строю.

Все вышеупомянутые взгляды отмечают влияние накопленного человеческого капитала на выполнение трудовых обязанностей. В связи с этим управление человеческим капиталом является приоритетом любой организации для получения желаемых результатов от труда своих сотрудников.

Управление человеческим капиталом, как правило, основывается на концепции управления – теоретической и методологической базе, а также системе практических подходов к формированию механизмов управления персонала в имеющихся условиях.

Однако, в дальнейших разделах (5 Главы) и последующей (6 Главы) данной научной работы мы будем придерживаться термина «персонал» для детерминирования таких организационных процессов как: оценка человеческих ресурсов, мотивация человеческих ресурсов, методы управления человеческими ресурсами и т.п.

Особенности управления командной работой в организациях

Управленческий процесс любым предприятием предполагает командную работу, которая должна носить слаженный характер взаимодействия двух или более индивидов. Такая совместная работа может быть названа по-разному (команда, коллектив или же группа), но принципиальная суть такого взаимодействия основана на идентичных принципах. Однако, многие специалисты в области управления человеческими ресурсами все же полагают, что каждое из вышеперечисленных понятий несколько отличается[75].

Так, например, коллектив предполагает, что люди в него входящие, в обязательном порядке должны быть объединены между

[75] Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Харламов М.Ф. Современные методы построения успешной команды // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №5. С. 102-109.

собой каким-либо общим профессиональным делом (работой). В свою очередь, группа – это индивиды, которым вовсе не обязательно взаимодействовать между собой, руководствуясь исключительно общими профессиональными интересами. Для того, чтобы входить в одну и ту же группу, ее членам достаточно иметь, в принципе, общие взгляды (и они могут быть достаточно далеки от профессиональных). Таким образом, коллектив – понятие более широкое, включающее в себя, в свою очередь, понятие группы. Так как коллектив может быть группой, однако не каждая группа может и должна быть коллективом.

В современной научной литературе (как отечественной, так и зарубежной) в последние несколько лет ее авторы прибегают к иному термину, описывающему совместный характер профессиональной деятельности людей. Этим термином является «команда». У данного понятия существует множество производных от него словосочетаний, а именно: управляющая команда, командная работа, командообразование и т.п.

Для того, чтобы более детально разобраться со значением термина «команда», нужно обратиться к его этимологии. Понятие «команда» возникло как специфический управленческий термин, отражающий основные особенности взаимодействия небольшого количества индивидов, каждый из которых наделен взаимодополняющими друг друга навыками. Помимо этого данные профессионалы собраны в команду с определенной целью, подразумевающей решение ряда задач. Так, например, повышение производительности, эффективности трудовой деятельности, личностного развития и пр.

В научной литературе по менеджменту используется следующее определение понятия «команда». Команда – это небольшое количество индивидов (чаще не более десяти), которые разделяют общие взгляды на способы достижения профессиональных целей и решения профессиональных задач. Наряду с этим, как уже было ранее упомянуто, члены одной команды имеют взаимодополняющие навыки, разделяют общие трудовые ценности, несут общую ответственность за принятые в ходе совместной деятельности решения.

Каждому члену команды присущи различные функционально-ролевые обязанности, однако в ходе совместной деятельности они могут корректироваться и видоизменяться ради достижения

результата. Помимо этого, в принципах функционирования командного сообщества, специалисты по управлению персоналом выделяют такой важный его элемент, как миссия. Независимо от характера профессиональной деятельности у различных командных сообществ миссия может совпадать в желании постоянного продвижения вперед, достижения первенства.

Команда имеет ряд общих и специфических признаков. К общему признаку команды можно отнести ее количественный состав (два или более индивида). Это ее объединяет с такими профессиональными общностями, как коллектив и(или) группа. Наряду с этим, общим признаком команды является стремление ее членов достичь общую (декларированную) цель в рамках своей компетенции, а также наличие внутренней структуры с взаимодополняющими ее элементами. К специфическим признакам команды ученые относят: уникальность ее состава, который позволят ей иметь «собственное лицо»; индивидуальность качеств каждого из ее участников, которая распространяется на распределение внутрикомандных полномочий; наряду с этим каждый индивид, являющийся членом команды, должен и несет ответственность за делегированные конкретно ему профессиональные функции[76].

Все без исключения члены одной команды имеют свой статус и ролевой набор в рамках данной профессиональной общности. Персональные способности отдельно взятого «командного игрока» играют важное значение и оказывают непосредственное влияние на ход командного взаимодействия, что, по сути, определяет «силу» команды. Команда является сильной в том случае, когда каждый из ее членов на занимаемой им позиции является лучше, чем все остальные.

Западные исследователи в области управления персоналом (в отличие от отечественных) накопили достаточно долгий опыт изучения командного профессионального взаимодействия индивидов. Они пришли к выводу, что каждая команда (постоянная

[76] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Мировая практика выбора оптимального способа реализации инвестиционного проекта с государственным участием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №4. С. 3-14.

или временная) проходит в своем становлении четыре основных этапа[77]. А именно:

1. Формирование и начало совместной профессиональной деятельности.
2. Решение конфликтных ситуаций и общее противостояние членов команды друг другу.
3. Нормализация межличностных отношений.
4. Стабильная работа на достижение эффективного результата.

Первый этап знаменует собой распределение ролей между участниками, уточнение и согласование полного (окончательного) командного состава. Именно на первом этапе члены команды сталкиваются с наиболее сложными внутренними противоречиями: отказом от индивидуальной работы в пользу коллективной, стремлением отстоять собственные позиции и границы «личного пространства». Виду этого могут возникать мелкие противоречия или даже конфликты, причиной которых является желание индивидов самоутвердиться. Очень часто именно на втором этапе камандообразования некоторые из представителей команды осознают, что их реальные функции существенным образом отличаются от ранее представляемых. Так, например, они могут показаться более сложными или наоборот незначительными, не дающими возможности двигаться вперед, наращивать и преумножать профессиональный потенциал. В процессе решения конфликтных ситуаций члены команды могут утратить изначально присущий им положительный настрой, утратить веру в целесообразность командного проекта. Второй этап построения команды, по мнению исследователей, является одним из самых сложных. Именно в течение него команды чаще всего распадаются.

Для того чтобы заведомо избежать негативного результата, необходимо следовать перечню рекомендаций, а именно:

– каждый представитель команды должен четко понимать (быть проинструктированным) свои функции в рамках команды;

[77] Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Харламов М.Ф. Современные методы построения успешной команды // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №5. С. 102-109.

– роли участников могут и должны периодически перераспределяться;

– правила командного взаимодействия должны быть четкими и понятными каждому из его участников.

Наряду с этим, всех членов команды необходимо ознакомить с основными стадиями ее формирования, убедить, что проблемы носят временный характер и могут быть успешно преодолены.

Третья стадия знаменуется тем, что каждый индивид принимает (внешне и внутренне) концепцию командного взаимодействия, четко осознавая и оценивая персональный вклад в командное дело. Члены команды могут наглядно увидеть, что их совместная работа дает положительные результаты. На третьей стадии уже окончательно выработаны общие правила поведения участников командного сообщества, которые начинают приобретать устойчивый характер. Общение (как межличностное, так и профессиональное) стабилизируется, а совместная работа начинает приносить видимые положительные плоды.

Команды, которые достигают четвертого этапа (не распадаясь на пути к нему), стабилизируют общий процесс своего движения и развития. Их представители уже имеют позитивный опыт решения проблем и выявления их причин. Как показывают практические исследования, направленные на изучение процесса командообразования, на четвертом этапе большая часть членов командного состава изменяют свое организационное поведение в положительную сторону, промежуточные результаты их совместной деятельности становятся более осязаемы (т.к. в большинстве случаев, достигаются раньше ориентировочных сроков), а сотрудники уже понимают, как поддержать и чему обучить друг друга.

Помимо основных этапов командообразования важно не забывать об общей цели командной работы. Так, например, в рамках организационной деятельности общая цель может быть сформулирована как – оптимизация процесса практической реализации бизнес стратегии посредством рационального использования индивидуальных способностей и профессиональных ресурсов индивидов.

Важно отметить, что поскольку процесс командообразования не является основной целью организационной деятельности, а исключительно способом достижения бизнес стратегии, то следует

четко осознавать, с какой целью формируется и развивается команда и какие конкретно преимущества организация может приобрести от командного взаимодействия ее сотрудников.

Так, в процессе достижения организационной цели можно выделить следующие факторы, продиктованные процессом оптимизации командного подхода:

– организационная цель должна быть непосредственно связана с интересами реальных и(или) потенциальных членов команды;

– члены команды могут владеть информацией, которая необходима организации для достижения поставленной цели, вместе с тем в организации должен быть налажен процесс эффективного обмена информацией по вертикальным и горизонтальным коммуникационным каналам;

– члены команды должны осознавать, что от уровня их профессиональной компетентности зависит результативность деятельности организации в целом и степени достижения ею организационной цели в частности, нести ответственность за принимаемые решения и их последствия;

– техническая, контрольная и стимулирующая подсистемы управления персоналом организации настроены на поддержку командного метода достижения целей, а организационные стили управления не противоречат командному методу решения текущих проблем;

– и, наконец, потенциальные члены команды и организации, в рамках которой происходит процесс командообразования, чаще всего не испытывают негативных эмоций от перспективы совместной деятельности.

Обосновывая причину внедрения командной работы на предприятиях в настоящее время, можно отметить, что результаты деятельности команды могут оказывать крайне эффективное влияние на функционирование организации в целом.

Однако, для того, чтобы взаимодействие команды и организации имело положительный результат, необходимо выявить основные критерии успешности самой команды.

Первый критерий звучит следующим образом: ввиду малочисленного состава (ранее было указано, что команда чаще всего насчитывает не более десяти индивидов) команду легко собрать

вместе. А именно: каждый член команды, имея четкое представление об общекомандных интересах и перспективах развития, а также имея личную заинтересованность в их достижении, нацелен на общекомандный результат. Ввиду небольшого численного состава в команде не существует видимых преград для блокировки информационных каналов: вся информация передается без существенных искажений. Безусловно, у каждого члена командного сообщества своя личная заинтересованность в достижении общих целей, однако это нисколько не препятствует процессу взаимодействия команды и организации. Важно отметить, что сфера ответственности всех участников данного взаимодействия четко определена.

Второй критерий звучит следующим образом: своевременная диагностика проблем способствует их своевременному решению. А именно: он подразумевает под собой, что многие возникающие затруднения и сложности могут быть успешно преодолены, если вовремя их обнаружить. В свою очередь, по оценкам специалистов, существует ряд общих признаков, благодаря которым можно говорить о том, что в команде назрели проблемы, требующие решения[78].

Среди них можно выделить следующие:

– «сбитые ориентиры», ситуация, при которой лидеры команды пребывают в заблуждении о том, что все прочие члены командного взаимодействия полностью разделяют их представления о командных ценностях и целях;

– отсутствие согласованной позиции, ситуация, при которой у членов командного взаимодействия полностью или частично отсутствует единое мнение о главных командных приоритетах;

– отсутствие глубокого понимания, ситуация, при которой представители одного командного сообщества, не координируют (согласуют) свои действия с командными приоритетами, а их профессиональные действия не соответствуют принятым ранее решениям;

---

[78] Лютягин Д.В., Забайкин Ю.В., Богачев М.Ю., Рощина О.Е., Шихымов М. Трансормация методических основ управления эффективностью горнодобывающих предприятий в условиях рисков санкционного воздействия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №5. С. 118-125.

– отсутствие нацеленности на решение стратегических задач, ситуация, при которой общие усилия челнов команды растрачиваются на решение текущих (повседневных) проблем, при этом решение стратегических задач полностью или частично игнорируется;

– неэффективное взаимодействие, ситуация, при которой представители одной команды стремятся показать, что они ратуют за налаживание профессиональных связей с другими членами командного сообщества, однако на практике вовсе не стремятся к тесному сотрудничеству и конструктивному диалогу. Для данной ситуации характерны: отсутствие критических замечаний в адрес недопустимых решений, согласие с сомнительными стратегиями командного развития и т.п;

– неконструктивное поведение, ситуация, при которой отсутствие умений и навыков вести открытый диалог полностью блокирует вероятность возникновения разнообразных мнений, точек зрения, обмена позитивным опытом. Это влечет за собой как минимизацию творческого потенциала индивида, так и его адаптационного потенциала к рыночным изменениям;

– неспособность команды обновляться, ситуация, при которой большая часть членов командного взаимодействия не стремится перестроить свою работу согласно новым организационным условиям (предпочитая действовать «по старинке»), тем самым существенно затормаживая процесс организационного развития.

Очень часто, даже, несмотря на то, что многие команды и их лидеры признают необходимость организационного обновления, это стремление носит исключительно декларативный характер. Причин тому может быть несколько. А именно:

– это личная неудовлетворенность, которая формируется ввиду неполного использования членами командного взаимодействия возможностей собственного человеческого капитала. По причине этого, даже, несмотря на карьерный и профессиональный рост, у индивида формируется стойкое ощущение собственной невостребованности, движения в противоположную (от собственных устремлений) сторону и т.п.

– изолированность команды, которая может возникнуть ввиду того, что некоторые лидеры команды не уделяют должного

внимания внешней информации, источником которой служат другие организации. Однако, данные сведения при условии их своевременной обработки могли бы исключительно положительным образом повлиять на принятие ключевых стратегических организационных решений.

– недостаток индивидуальных навыков членов команды. Данный недостаток способны признать у себя далеко не все лидеры и представители командного сообщества, что, в свою очередь, влечет за собой отсутствие персонального развития и личностного роста.

Следовательно, для того, чтобы команда была эффективна, а ее деятельность носила успешный характер, лидерам командных сообществ важно не только фокусироваться исключительно на собственном опыте (пусть и положительном), но и время от времени обращаться к мировой практике, в которой многие специалисты в области управления человеческими ресурсами уже разработали эффективные методы формирования и управления командой. Ведь сегодня уже ни для кого не секрет, что так называемый «эффект команды» возможно достичь исключительно за счет сокращения потерь рабочего времени путем взаимозаменяемости сотрудников предприятия, неограниченной интенсификации труда, повышенной личной инициативы отдельно взятой единицы персонала, конструктивной межличностной и профессиональной коммуникации, рационального распределение должностных ролей и работы на опережение внутри единой команды, группы, коллектива.

Методы управления персоналом организации: от классических до поведенческих

Трудовая деятельность любой без исключения организации невозможна без основного и главного ее ресурса – сотрудников. От персонала предприятия зависит очень многое, а именно – конечный результат работы организации. Он может выражаться в различных экономических показателях, в том числе, уровне рентабельности, величине затрат на одну единицу продукции, объемах прибыли. Любые преобразования, следствием которых является изменение в структуре производственных и экономических отношений в рамках предприятия (независимо от формы его собственности), влекут за собой потребность в усовершенствовании системы управления человеческими ресурсами данной организации. Как следствие, появляется объективная необходимость, заключающаяся в придании

системе управления людскими ресурсами предприятия более современных и актуальных на текущий период времени свойств и качеств. Эти новые свойства и качества системы управления, безусловно, должны быть адекватны по отношению к нынешним условиям функционирования предприятий, прямым образом влияя на повышение его эффективности. В настоящее время все организации (независимо от формы собственности) стремятся решить общую задачу, а именно найти эффективные способы управления трудовым процессом, обеспечивающим активизацию личностного потенциала каждого из сотрудников[79].

Важно отметить, что на сегодняшний день отделы кадров больше не выполняют функцию связующего звена с другими подразделениями, службами и отделами организации. В связи с чем, на большинстве отечественных предприятий они, как правило, имеют низкий организационный статус. Это прямым образом оказывает влияние на характер выполняемых ими полномочий, которые все больше имеют теоретический, а не практический характер. К сожалению, отделы кадров больше не выступает как координирующий центр кадровой работы организации.

По оценкам современных исследователей, нынешние тенденции в развитии управленческой теории и практики таковы, что в менеджменте человеческими ресурсами в обязательном порядке должны применяться эффективные научные знания и новейшие технологии данной области. Наряду с этим процесс управления человеческими ресурсами невозможно качественно осуществить без должного внимания менеджерского корпуса предприятия к вопросу обучения (переобучения) и повышения квалификации своих сотрудников.

В настоящее время качественный анализ эффективного набора методов управления человеческими ресурсами организации, а также возможных путей их совершенствования, объясняется усиливающимся по нарастающей кадровым кризисом, потребностью систематически увеличивать производительность труда на предприятии.

---

[79] Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Анисимов П.Ф. Корпоративное волонтерство в системе государственного частного партнерства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №4. С. 112-119.

В связи с этим классические методы управления требуют радикального переосмысления и пересмотра, они должны быть адаптированы к динамично изменяющимся условиям внешней среды. В свою очередь современные методы управления, которых на сегодняшний день насчитывается великое множество, безусловно, нуждаются в детальном анализе и тщательной отработке в ходе практической управленческой деятельности. Однако, и классические, и современные методы объединяет одно – все они в обязательном порядке должны учитывать специфику конкретного предприятия, а также быть ориентированы на достижение его коммерческих целей.

Все методы управления персоналом (как классические, так и современные) подразумевают под собой целенаправленные и систематические действия, которые позволили бы организовать совместный труд и достичь определенных по уровню и качеству результатов. Многие современные специалисты в области управления персоналом детерминируют методы управления человеческими ресурсами не что иное, как конкретные способы управленческих воздействий на сотрудников организации, общей целью которых является достижение требуемых показателей.

Рассуждая о классическом наборе методов управления человеческими ресурсами, важно упомянуть, что к их числу наука относит административные и экономические. Именно данные методы наиболее широко применяются в рамках классического подхода в менеджменте персоналом предприятия.

Отечественные и западные ученые сходятся во мнении, что административные методы в практической своей реализации предполагают такие способы воздействия на человеческие ресурсы организации, как:

– воздействие на сотрудника предприятия со стороны организации в целом, и линейного руководителя, в частности, на основе жесткой иерархии управления, субординации в отношении должностных полномочий, а также четкое закрепление руководящих и исполнительских функций за их носителями;

– распорядительное воздействие на сотрудника предприятия со стороны организации в целом, и линейного руководителя, в частности, на основе дескрипции организационного функционала индивида, которая, в свою очередь, детерминирует зону ответственности каждой единицы персонала в отдельности;

– материальное воздействие, которое базируется как на выработанной системе поощрений (общепринятых и специфических, свойственных данному предприятию), так и на системе наказаний сотрудников;

– дисциплинарное воздействие, которое детерминирует полный набор ситуаций, в случае которых к работнику будут применены санкции;

– административное воздействие, которое служит неким индикатором степени участия в трудовом процессе управляющей системы.

Фундаментальная наука об управлении человеческими ресурсами постулирует о том, что все административные методы без исключения основываются на внутренних нормативных документах, а именно: нормах, правилах, требованиях к работе.

Применение административных методов в процессе управления персоналом имеет жесткий регламент. К перечню документов, регламентирующих их практическое применение, можно отнести и устав предприятия, и специфику его организационной структуры, и положение о внутренней деятельности предприятия, и должностные инструкции сотрудников, а также штатное расписание, и пункты трудового договора. В целом, можно отметить, что применение на практике всех административных методов позволяет существенным образом упорядочить работу организации, радикально повысить ее управляемость, а также четко обозначить сферу ответственности каждого работника в отдельности.

Важно учитывать тот факт, что все административные методы могут повлечь за собой и позитивные, и негативные результаты. К числу положительных последствий в ходе применения административных методов специалисты относят:

– более высокую степень управляемости организации, которая оказывается возможной за счет жесткой регламентации ее внутренних процессов, в частности, деятельности персонала;

– более адекватное понимание со стороны сотрудников своих обязанностей и прав за счет их четкой дескрипции;

– стандартизацию всех внутренних организационных процессов;

– более короткий период времени, требуемый для принятия управленческих решений (необходимо отметить, что данное правило

действует исключительно в ситуациях нормальной деятельности предприятия);

– неукоснительное следование трудовому законодательству и его четкое соблюдение.

Однако, наряду с большим количеством преимуществ, можно выделить и отрицательные последствия, к которым может привести применение административных методов управления.

К числу явных «минусов» специалисты относят:

– падение уровня эмоциональной вовлеченности персонала предприятия в рабочий (трудовой) процесс;

– использование в основном типовых нормативных документов, которые отнюдь не отражают и не учитывают специфику организации, и, как следствие, не исполняют свои функции;

– отсутствие «гибкости» организационной структуры, которая блокирует внедрение нововведений и инноваций;

– достаточно формальный подход к управленческим процессам.

Среди классических методов управления (как уже было отмечено ранее) выделяют не только административные, но и экономические. Их основной инструментарий – материальное (денежное и неденежное) стимулирование сотрудников предприятия. Соответственно, они эффективны там, где присутствует явная материальная заинтересованность со стороны работника. К числу экономических методов можно отнести премии и бонусы, и непосредственно саму заработную плату, и участие персонала в прибыли компании, и льготы с привилегиями, и, в некоторых случаях, систему штрафных санкций. То есть весь комплекс методов, которые связаны непосредственно с распределением материальных ценностей организации среди ее сотрудников.

Применение экономических методов управления на предприятии регламентируется, в том числе, рядом нормативных документов (законов и актов), среди которых основным является Трудовой кодекс РФ. Именно ТК РФ устанавливает условия, порядок и размер использования экономических методов, которые работодатель должен неукоснительно соблюдать[80].

---

[80] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Развитие государственно-частного партнерства в высшем образовании на основе применения

К числу неоспоримых преимуществ применения экономических методов управления персоналом предприятия можно отнести:

– опору на базовые (жизненно-важные) потребности сотрудников;

– тесную взаимосвязь трудовых результатов с общими результатами деятельности предприятия;

– достаточно высокую степень эффективности (однако, здесь важно отметить, что она возможна только при условии, когда система материального стимулирования работников выстраивается с учетом мотивационных предпочтений и потребностей работника);

– четкость, прозрачность и простоту в расчетах за счет использования регламентированных нормативов оплаты труда персонала;

– социальные гарантии и защищенность работников предприятия.

Однако, если экономические методы управления используются несоразмерно, выборочно, необоснованно и несправедливо они могут повлечь за собой и негативные последствия. К их числу, по мнению специалистов, можно отнести:

– увеличение показателей текучести персонала на предприятии ввиду недостаточного уровня оплаты их труда, чрезмерных штрафных санкций, отсутствия социальной защищенности и гарантий;

– рост уровня напряженности и конфликтности в трудовом коллективе;

– снижение показателей производительности труда, степени удовлетворенности трудовым процессом и качественного уровня исполняемых должностных обязанностей.

Однако, в данной научной работе мы хотели бы раскрыть не только классические методы менеджмента персоналом, но и остановится более подробно на сути поведенческого подхода в управлении человеческими ресурсами. Приоритетную роль в поведенческом подходе, как считают современные исследователи, играют социальные и психологические методы.

коммуникативных технологий: отечественный и зарубежный опыт // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №3. С. 265-274.

Так, например, анализ личных способностей индивида, его профессиональных предпочтений, а также склонностей к тому или иному виду трудовой деятельности может позволить руководителю максимально полно задействовать сотрудника в процессе достижения организационных целей.

Более того, выстроенная на основе ведущих мотивов работников, система стимулирования труда на предприятии, даст возможность

По мнению адептов поведенческих методов управления, они дают возможность создания для сотрудников предприятия исключительно благоприятной организационной среды, которая даст возможность максимально полно раскрыть, а в дальнейшем и реализовать, их личностные качества, профессиональные знания, умения и навыки, обеспечить непрерывный профессиональный рост.

Поведенческие методы управления персоналом, базирующиеся на социальных и психологических знаниях об индивиде, позволяют оказывать воздействие на личностные (персональные) особенности сотрудников, раскрывать их способности, способствовать реализации их мотивов, удовлетворять внутренне стремление индивида к совместной деятельности.

Ряд современных исследований подтверждает факт о том, что поведенческие методы могут привести к максимальному эффекту в управлении, поскольку они ориентированы и принимают во внимание внутренние стремления индивидов к лидерству, сотрудничеству, развитию его способностей, а также удовлетворению потребностей в самореализации, признании и уважении со стороны других членов трудового коллектива.

Однако, важно помнить, что залогом эффективного практического применения поведенческих методов управления является детальный анализ социальной и психологической структуры трудового коллектива. Иными словами, руководитель должен иметь четкое представление о способностях каждого отдельно взятого подчиненного, вникать и принимать его социальную позицию, способствовать развитию устойчивых социальных связей и взаимодействий с коллегами.

Поведенческие методы управления, как показывает практика их применения в различных организациях, существенным образом могут повысить личную заинтересованность работников как в самом

трудовом процессе, так и его результате. Они обладают исключительно положительным влиянием в тех случаях, когда ситуация требует повысить уровень сплоченности трудового коллектива. Некоторые специалисты уверены, что поведенческим методам присущ синергетический эффект – ситуация, при которой результаты трудовых усилий группы работников в разы превосходит сумму индивидуальных результатов трудовой деятельности каждого из них. Более того, поведенческие методы управления персоналом дают реальную (а не иллюзорную) возможность членам трудового коллектива постоянно совершенствоваться и развиваться.

Однако, существуют и некие ограничения, способные существенным образом ограничить применение поведенческих методов. Главным препятствием их практического внедрения является высокий уровень их сложности. Поведенческие методы требуют исключительно комплексного подхода, они начинают давать положительных эффект только при условии их тесной взаимосвязи с финансовыми и организационными задачами предприятия.

В отличие от классических методов управления, поведенческие требуют косвенного, опосредованного характера воздействия. Они не приемлют авторитарный стиль управления, а возможны лишь в тех организациях, где руководство придерживается демократических взглядов. Одним их главных преимуществ поведенческих методов управления является то, что они способствуют стратегическому развитию предприятия, укреплению его конкурентоспособности и развитию профессионального потенциала.

В завершении важно отметить, что и у классических, и у поведенческих методов есть безусловные плюсы. Однако, их неграмотное практическое применение может повлечь за собой необратимые (негативные) последствия. И административные, и экономические, и социально-психологические методы управления персоналом имеют как свои преимущества, так и недостатки. Максимальный же эффект они могут дать только в том случае, когда применяются комплексно и отвечают организационной специфике.

Современные методы и процедуры управления персоналом и оценка их эффективности

Современные методы менеджмента персоналом активно применяют предыдущий опыт, накопленные знания и практику предшествующих управленческих школ. Однако согласно

требованиям современного социума она дополняют их новейшими технологиями, средствами и способами воздействия на человеческие ресурсы.

Важно отметить, что анализ современных методов управления полностью подтверждает тот факт, что за последние несколько десятков лет радикально поменялся подход к восприятию и детерминации самого термина «персонал». По мнению отечественных исследователей, персонал из статьи затрат под названием «кадры» модернизировался в статью инвестиций под названием «стратегический ресурс».

Специалисты отмечают, что все современные методы управления людскими ресурсами предприятия развиваются в трех стратегических направлениях. А именно:

- ресурсном;
- процессуальном;
- структурном.

Если изучать и рассматривать сотрудников организации через призму ресурсного подхода, то методы управления работниками предприятия должны всячески способствовать развитию данного ресурса, а также увеличению его качественного уровня. Ресурсный подход базируется на таких методах, как:

- оценка персонала и его аттестация;
- профессиональное развитие человеческого капитала;
- повышение эффективности внутренних коммуникаций в рамках организации;
- совершенствование системы мотивации сотрудников предприятия.

В рамках процессуального подхода процедура управления людскими ресурсами изучается с точки зрения процесса. В свою очередь, методы управления работниками рассматриваются как составные (связующие) элементы и (или) этапы общего процесса организации коллективного (совместного) труда. Адепты процессуального подхода полагают, что главенствующую роль здесь должны играть такие направления работы с персоналом, как:

- подбора персонала;
- профессиональная и психологическая адаптация персонала;

– обучение, переобучение, повышение квалификации персонала;

– мотивация и стимулирование персонала;

– развития деловой карьеры персонала.

Структурный подход и его последователи стремятся изучить и описать процесс управления человеческими ресурсами как некую систему, которой присуща достаточно устойчивая структура. В свою очередь, методы управления исследуются здесь в качестве инструментария, оказывающего влияние на составные части (элементы) данной структуры. Важно отметить, что в рамках структурного подхода берется во внимание внутренняя и внешняя системы управления сотрудниками предприятия. В рамках структурного подхода можно выделить следующие основные процедуры:

– создание положительного имиджа компании, выступающей в роли работодателя;

– внутренний и внешний маркетинг людских ресурсов;

– привлечение работников с определенным набором профессиональных и личностных качеств;

– выстраивание эффективных внутренних коммуникационных процессов и связей.

В настоящее время наука об управлении персоналом достаточно космополитична. В современном менеджменте активно применяются эффективные методы, накопленные в рамках научных школ различных стран.

Так, например, американская и западноевропейская школы привнесли в российскую практику управления человеческими ресурсами широкий набор процедур и методов работы с персоналом. К их числу принято относить:

Управление по целям. Данная процедура подразумевает, что оценка эффективности работы персонала предприятия осуществляется в зависимости от степени достижения ключевых показателей эффективности, уровня и качества реализации поставленных целей. В свою очередь, планирование количественного и качественного состава сотрудников осуществляется в зависимости от стоящих перед организацией целей.

Контроллинг. Данный метод подразумевает стандартизацию процессов менеджмента людскими ресурсами, которая должна

базироваться на выявлении показателей эффективности работы каждого отдельно взятого работника организации, представляющего конкретное ее подразделение. Здесь, что важно, должен осуществляться жесткий контроль достижения установленных показателей.

Управление временем. Практическая реализация данной процедуры предполагает, что рабочее время тоже должно стать объектом менеджмента. А именно, процедура оптимизации рабочего времени на практике позволяет существенным образом снизить издержки на персонал, увеличить производительность труда человеческих ресурсов предприятия, внедрять и в дальнейшем успешно реализовывать новые средства мотивации сотрудников организации.

Формирование благоприятной социально-психологической атмосферы в рабочей группе. В свою очередь, эта процедура реализуется за счет поддержки и оказание помощи новым членам трудового коллектива и, как следствие, способствует укреплению межличностных и профессиональных связей, существенным образом снижает эмоциональную напряженность.

Профессиональное развитие персонала. Оно предполагает, в первую очередь, грамотную и объективную оценку текущего уровня профессионализма работников предприятия, их трудовых навыков и уровня компетенций. По завершению данной процедуры (в идеале) должны быть разработаны индивидуальные и(или) коллективные программы повышения профессионального уровня и квалификации. Специалисты отмечают, что руководители, которые уделяют должное внимание профессиональному развитию своих подчиненных, способны поддерживать на устойчивом уровне заинтересованность работников в продуктивном и качественном трудовом процессе, что, в свою очередь, способствует повышению конкурентоспособности предприятия.

Создание эффективного внутриорганизационного взаимодействия. Данный метод приобретает наибольшую эффективность в крупных холдингах, а также компаниях, имеющих разветвленную организационную структуру с многочисленными представительствами и филиалами. Практическая реализация этого метода базируется на его «прозрачности» и разъяснительных мероприятиях для всех участников. Иными словами предполагается,

что каждый работник предприятия должен четко осознавать цели и задачи своей трудовой деятельности, а также объективно оценивать свой вклад в достижение общих организационных результатов. Практика показывает, что привлечение человеческих ресурсов предприятия к коллективной дискуссии, направленной на поиск и устранение проблем в системе менеджмента персоналом, существенным образом повышает эффективность процесса управления.

Таким образом, все современные процедуры и методы управления людскими ресурсами в целом ориентированы на решение конкретных организационных задач, что должно привести в итоге к повышению показателей деятельности предприятия в целом.

Оценка степени эффективности различных процедур и методов менеджмента человеческими ресурсами детерминируется исключительно результатами, достигаемыми трудовым коллективом в ходе совместной деятельности. Так, например, экономический эффект рассчитывается исходы из разницы между совокупными затратами на сотрудников организации и общим объемом финансового результата работы всей рабочей группы (коллектива). Основными индикаторами экономического эффекта от применения «правильных» методов управления человеческими ресурсами принято считать:

– стабильное увеличение показателей производительности труда;

– стабильный рост количества и качества выпускаемых товаров, услуг и пр., которые происходят вследствие увеличения показателей производительности труда;

– укрепление конкурентных позиций предприятия, которые происходят вследствие стабильного роста количества и качества выпускаемых товаров, услуг и пр.;

– снижение издержек на персонал, которые происходят за счет процедур, направленных на оптимизацию организационной структуры, стабильному падению показателей текучести кадров, устойчивому росту качества работы рабочей группы в частности и трудового коллектива в целом[81].

---

[81] Лютягин Д.В., Забайкин Ю.В., Богачев М.Ю., Рощина О.Е., Шихымов М. Трансормация методических основ управления эффективностью

Анализ научной литературы показывает, что наиболее распространенными показателями, оценивающими степень эффективности используемых процедур и методов управления персоналом, в управленческой практике являются:

– производительность труда;
– темпы роста производительности труда;
– доля доходов от основной деятельности, полученных за счет роста производительности труда;
– условная «экономия» расходов на персонал при повышении производительности труда.

По мнению отечественных специалистов, показатели производительности труда отражают вклад каждого отдельно взятого работника предприятия в достижение общих результатов деятельности организации.

Производительность труда выступает в качестве одного из ключевых финансовых показателей, которые являются индикатором уровня эффективность процедур и методов управления людскими ресурсами. Безусловно, в зависимости от применения тех или иных процедур и методов менеджмента работниками предприятия показатель производительности труда может колебаться (повышаться или снижаться). Однако, сам по себе показатель производительности труда не дает возможности оценить ситуацию в динамике ее развития. Для этого важно рассчитать темп роста производительности труда. Вместе с тем следует помнить, что важным показателем эффективности менеджмента персоналом является расчет оптимального штата сотрудников, необходимого для выполнения полного объема трудовых функций.

Современная управленческая наука рассматривает персонал как некий стратегический ресурс, а связанные в развитием данного ресурса затраты как инвестиции. Соответственно, по мнению исследователей, показатель эффективности процедур и методов управления определяется, в том числе, и как коэффициент возврата инвестиций[82].

горнодобывающих предприятий в условиях рисков санкционного воздействия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №5. С. 118-125.

[82] Zaernyuk V. M., Anisimov P. F., Zabaikin Iu. V. Public-private partnership in the mineral resource sector. New York: National Research, 2019. 200pp.

Степень эффективности процедур и методов, направленных на профессиональное развитие персонала предприятия, зависит от:

- темпов роста производительности труда;
- оптимизации процесса использования рабочего времени;
- повышения качества выполняемых работ;
- снижением показателей текучести кадров;
- повышением уровня лояльности персонала.

Однако, нельзя не отметить, что помимо экономического эффекта, к которому может привести «правильное» использование процедур и методов управления людскими ресурсами, специалисты в области менеджмента отмечают также социальный и психологический эффекты.

Социальный эффект измеряется наличием таких показателей, как:

- изменение внутренней структуры трудового коллектива;
- укрепление внутриорганизационных связей и взаимодействий;
- сокращение информационных барьеров;
- повышение чувства ответственности членов рабочей группы;
- возникновение ответственности за общее дело.

Исследователи отмечают, что у социального эффекта также присутствует ряд показателей, выступающих неким индикатором того, что процедуры и методы управления персоналом на предприятии реализуются в правильном направлении. Так, например, сокращение уровня текучести кадров дает возможность оценить насколько эффективны социальные «инструменты» воздействия на сотрудников предприятия[83].

Вкупе с социальным эффектом, принято говорить об эффекте психологическом, который также возникает ввиду применения «правильных» процедур и методов менеджмента человеческими ресурсами. Основными индикаторами присутствия психологического эффекта является устойчивый рост и развитие персональных (личностных) и профессиональных качеств работников, их знаний,

[83] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Развитие государственно-частного партнерства в высшем образовании на основе применения коммуникативных технологий: отечественный и зарубежный опыт // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №3. С. 265-274.

умений и навыков, прямым образом оказывающих влияние на производительность труда. Другим не менее важным и эффективным показателем наличия психологического эффекта у членов трудового коллектива является их общая удовлетворенность трудовым процессом и работой в компании. Данный показатель помогают рассчитать специальные тесты, позволяющие выявить отношение работников к качеству и результатам собственного труда. Полученный результат даст возможность руководящему корпусу понять, какая доля сотрудников удовлетворена работой, а какая – испытывает чувство дискомфорта, способное подтолкнуть работника к уходу из организации.

Анализ набора процедур и методов управления персоналом, которые в настоящее время применяются на различных предприятиях, дает возможность сделать вывод о том, что их совокупное использование может повлечь за собой экономический, социальный и психологический эффекты. А сам процесс управления персоналом можно и нужно изучать через призму таких аспектов, как:

– правового (регулирующего четкое исполнение трудового законодательства, организационного регламента, соблюдения формальных правил и норм);

– организационно-управленческого (регулирующего четкое исполнение различными подразделениями и службами компании, закрепленных за ними трудовых функций и обязанностей);

– экономического (регулирующего соблюдение сроков и процедур оплаты труда, а также всех прочих материальных (денежных и неденежных) вариантов стимулирования работников);

– социально-психологического (регулирующего соблюдение социальных и психологических особенностей взаимодействия между сотрудниками в процессе делового общения)[84].

Таким образом, давая авторскую оценку степени эффективности современных процедур и методов управления персоналом, можно резюмироваться, что все они дают положительный результат исключительно в ситуациях их рационального, комплексного и систематического применения. Ни одна отдельно взятая процедура

[84] Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Харламов М.Ф. Современные методы построения успешной команды // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №5. С. 102-109.

или метод не являются по своей сути универсальными и не дают гарантий стойкого положительного эффекта при работе менеджера со своими подчиненными.

Цели и задачи процедуры оценки персонала предприятия

Оценка персонала в организации – процедура, которая имеет очень важное значение. В настоящее время руководители уделяют ей особенное внимание, так как от эффективной работы сотрудников зависит успех предприятия в целом. На современном этапе специалисты в области менеджмента выделяют три основных элемента в системе оценки сотрудников организации:

1) Управленческая;
2) Информационная;
3) Мотивационная.

Первый элемент – управленческий – реализуется за счёт принятия комплекса административных решений. К ним можно отнести: повышение или понижение по служебной лестнице, направление на обучение, повышение квалификации или переобучение, ротацию (перевод на другую должность по горизонтальной траектории), увольнение из организации и т.п. Все вышеперечисленные административные решения должны приниматься на основании полученных результатов процедуры оценки сотрудников предприятия. Данная процедура осуществляется, в том числе, и посредством выяснения соответствия квалификационных навыков работников требованиям рабочего места. Полученная информация в итоге дает возможность выставить на рассмотрение и всеобщее обсуждение вопрос о внесении изменений в организационную политику предприятия в области оплаты труда. Иными словами, разработать систему компенсаций, базирующуюся на справедливом и эффективном распределении вознаграждения между персоналом организации, которая бы давала возможность установить прямую взаимосвязь между трудовым вкладом конкретного работника и размером его заработной платы.

Второй элемент – информационный – реализуется за счёт возможности менеджерского состава организации получать достоверную информацию о степени эффективности трудовой деятельности своих сотрудников, а также доводить до них информацию о перечне требований и показателей, которым работники должны соответствовать. Данная информация дает

персоналу организации возможность сформировать представления о том, что конкретно от них ожидает руководитель и какие действия, направленные на улучшение показателей качества трудовой жизни, необходимо предпринимать.

Третий элемент – мотивационный – реализуется за счёт того, что эффективно выстроенная система оценки результатов трудовой деятельности персонала, и, как следствие, эффективная система оплаты его труда, формирует заинтересованность сотрудников предприятия в качественном выполнении своих рабочих функций. Более того, сама по себе процедура оценки персонала стимулирует работников максимально прилагать усилия к достижению высокого результата. Некоторые специалисты полагают, что в данном случае немаловажную играет роль психологический фактор, а именно, стремление индивида быть оцененным не хуже, чем все остальные[85].

Наряду с управленческой, информационной и мотивационной составляющими процедура оценки персонала организации призвана решать комплекс задач. Современные специалисты в области управления персоналом полагают, что она помогает определить степень соответствия конкретного сотрудника требованиям рабочего места, получить достоверную информацию о качестве выполненной работы и степени ее эффективности и на основе этого дать возможность линейному руководителю наладить обратную связь со своими подчиненными. Вместе с тем процедура оценки персонала дает возможность менеджеру разобраться в трудовом потенциале работника и тем самым, свести к минимуму риск необоснованного выдвижения (повышения) некомпетентных сотрудников на новые должности. Не менее важной задачей, на решение которой направлена оценка персонала предприятия, является разработка программ обучения и четкое определение затрат на их проведение. Ведь общеизвестно, что своевременное обучение (переобучение) и повышение квалификации персонала способствуют формированию его трудовой мотивации, поддержания у работников чувства справедливости[86].

---

[85] Zaernyuk V. M., Anisimov P. F., Zabaikin Iu. V. Public-private partnership in the mineral resource sector. New York: National Research, 2019. 200 pp.

[86] Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Анисимов П.Ф. Корпоративное волонтерство в системе государственного частного партнерства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №4. С. 112-119.

В ходе процедуры оценки персонала принято выделять ее объект, субъект и предмет. В роли объекта оценки выступает тот, в адрес кого осуществляется данная процедура. Объектом может быть и конкретный сотрудник предприятия, и целая группа работников, сформированная по усмотрению руководящего состава предприятия.

Субъектом оценки (т.е. тем, кто оценивает) выступает, как правило, представитель менеджерского корпуса. Им может быть и сотрудник кадровой службы предприятия, и линейный руководитель, и независимый эксперт, приглашенный из сторонней организации, не имеющий непосредственного отношения к индивиду, выступающему в роли объекта.

Как показывает практика, зачастую именно линейные руководители выступают в качестве главных субъектов в ходе осуществления процедуры оценки персонала. Это обусловлено их ежедневным, тесным сотрудничеством с оцениваемым индивидом, что дает им право владеть наиболее полной информацией о результатах его трудовой эффективности. Линейные руководители несут ответственность за степень объективности проводимой оценки. Они уполномочены доводить до сведения сотрудников своего отдела (подразделения) информацию о предстоящей оценке, а также обеспечить всю полноту информационной базы для осуществления данной процедуры. Прерогативой линейного руководителя как субъекта оценки выступает также проведение оценочных бесед.

Всех субъектов оценки (линейных руководителей, сотрудников кадровой службы предприятия, независимых экспертов и т.п.) можно разделить на две группы:

1. Формальные субъекты оценки.
2. Неформальные субъекты оценки.

К формальным субъектам принято относить линейных руководителей, представителей кадровых служб предприятия и прочих официально уполномоченных на то лиц. Формальные субъекты оценки наделены правом принятия управленческих решений по итогам проведённой оценки.

В качестве неформальных субъектов оценки можно рассматривать коллег и подчинённых объекта оценки, а также приглашенного из внешней организации независимого эксперта. Неформальные субъекты оценки не уполномочены к принятию каких-либо административных решений. Их основной функцией является

формирование заключения, которое будет учтено формальными субъектами оценки в ходе обработки информации для принятия управленческих решений.

В практике управленческой деятельности последнего десятка лет зачастую применяется комбинированная система оценки, при которой в качестве оценщика выступает не один индивид, а целая группа экспертов. Комбинированная оценка дает возможность получить более объективный и независимый (от субъективного мнения) результат[87]. В качестве предмета оценки персонала предприятия принято рассматривать эффективность труда конкретного сотрудника (объекта оценки), его деловые и персональные (личностные) качества, процесс его трудовой деятельности.

Важно отметить, что при рассмотрении кандидата для приёма на вакантную должность в организации, процедура оценки осуществляется в несколько этапов. На первом этапе проводится первичное собеседование представителем кадровой службы или отдела (подразделения) по работе с персоналом. После этого кандидаты, успешно прошедшие первый этап оценки, отбираются будущим непосредственным руководителем.

Наряду с детерминацией основных задач, на решение которых направлена процедура оценки персонала в современной организации, важно уделить должное внимание тем целям, на достижение которых она ориентирована. Это необходимо, по нашему мнению, сделать для того, чтобы более точно понимать – каким образом оценка работников предприятия должна быть встроена в систему управления человеческими ресурсами, а также разобраться какие функции она выполняет.

Первой и главной целью, на достижение которой направлена процедура оценки персонала, является определение эффективности труда сотрудников предприятия.

В первую очередь, процедура оценки осуществляется с целью определения эффективности трудовой деятельности каждого отдельно взятого работника. На основании полученных результатов,

---

[87] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Развитие государственно-частного партнерства в высшем образовании на основе применения коммуникативных технологий: отечественный и зарубежный опыт // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №3. С. 265-274.

можно сделать вывод о том, способствует ли данный сотрудник достижению целей организации посредством выполнения своих должностных обязанностей.

Если в ходе осуществления процедуры оценки были выявлены сотрудники, которые не справляются со своими должностными обязанностями, то на усмотрение менеджерского корпуса организации им может быть дана возможность пройти обучающие курсы, направленные на повышение уровня их квалификации, а также приобретение ими недостающих знаний.

Если по результатам процедуры оценки персонала в организации регулярно выявляются сотрудники, которые не справляются со своими должностными полномочиями, это свидетельствует, по мнению ряда специалистов, о необоснованной рекомендации такого работника на вакантное рабочее место и, как следствие, некорректной работе службы по подбору персонала. Причин несоответствия занимаемой должности может быть множество, но основные из них – это профессиональные и личностные особенности конкретного индивида, которые не были должным образом оценены в ходе отбора. На основании выявленного несоответствия, линейным руководителем принимается решение о перемещении такого работника на другую рабочую позицию или же его увольнение.

Данная ситуация может произойти из-за отсутствия эффективной системы оценки соискателя на вакантную должность в организации в ходе подбора персонала.

Как показывает опыт деятельности крупных международных компаний, увольнение сотрудника, успешно не прошедшего процедуру оценки, является достаточно распространённым явлением.

Следующей, не менее важной целью, на достижение которой направлена процедура оценки персонала в организации является разработка эффективной системы оплаты труда.

Сотрудники, которые успешно справляются со своими должностными обязанностями, обоснованно ожидают, что их трудовые успехи будут отмечены руководством и должным образом компенсированы (оплачены). Как показывает практика, те организации, которые в своей работе используют уравнительную систему оплаты труда или же ту, которая не учитывает персональный

(личный) трудовой вклад работников, сталкиваются с долгосрочными проблемами. Отсутствие должного внимания к решению данного вопроса, может привести к росту неудовлетворенности со стороны работников в адрес организации и ее руководства и, как следствие, их уходу. Процедура оценки персонала должна способствовать выработке индивидуального подхода к решению вопроса о величине заработной платы для каждого сотрудника в отдельности, беря во внимание результаты его трудовой деятельности, а также личностные особенности.

По оценкам современных специалистов в области управления персоналом, разработка компенсационной политики, основанной на оценке индивидуального трудового вклада конкретного работника, является на сегодняшний день одним из наиболее эффективных способов мотивации человеческих ресурсов предприятия. Данная система дает возможность сотрудникам организации испытывать чувство справедливого отношения со стороны руководства и формирует у них желание прилагать максимальные усилия для получения ещё большего вознаграждения. Наряду с этим, эффективная компенсационная политика, разработанная на основе оценки индивидуального трудового вклада персонала, позволяет не переплачивать тем работникам предприятия, которые регулярно демонстрируют неудовлетворительные результаты. Следовательно, как показывает практика, установление тесной взаимосвязи между оценкой человеческих ресурсов предприятия и уровнем их вознаграждения, позволяет существенным образом оптимизировать затраты на персонал и способствовать трудовой мотивации всех без исключения работников.

Третьей целью, на достижение которой направлена качественно выстроенная процедура оценки персонала в организации, является развитие сотрудников предприятия. Так как оценка человеческих ресурсов должна базироваться не только на подведении итогов о прошлых результатах в их работе, но и давать возможность всем желающим профессионально расти и развиваться. Зачастую, чем более опытным становится работник, тем более сложные должностные обязанности он выполняет. Это, в свою очередь, дает ему возможность перейти (при наличии желания) на следующую ступень в иерархии должностей, характерной для его организации. Ставя перед своими подчиненными задачи нового

профессионального уровня, руководство, тем самым, дает им возможность развиваться. В свою очередь, для менеджерского корпуса это хороший шанс для выявления потенциальных кандидатов на повышение.

Следующей (четвертой) целью, на достижение которой направлена процедура оценки персонала в организации является обеспечение обратной связи.

Процедура оценки персонала дает прекрасную возможность сотрудникам предприятия получить от линейного руководителя объективный отзыв о результатах его трудовой деятельности. Как, например, заявить о его профессиональных достижениях и сообщить о планах на дальнейшее продвижение, конкретизировать ошибки и оказать помощь на пути к более высоким трудовым показателям.

Нередки ситуации, при которых успехи персонала предприятия остаются незамеченными и неоценёнными, что приводит к формированию у работников обоснованного чувства несправедливости. Отсутствие четких инструкций, которым должен следовать работник для достижения эффективных результатов в ходе своей трудовой деятельности, тоже нередки.

При проведении процедуры оценки человеческих ресурсов организации достаточно часто выявляется проблема неясности относительно стандартов работы. В ходе составления описания должностных инструкций, необходимо четко определить не только перечень обязанностей, которые соответствуют данной позиции, но и выстроить четкие нормы и показатели эффективности работ. Как, например, сколько конкретно потребуется рабочего времени на выполнение определённых заданий.

Таким образом, в результате рассмотрения основных характеристик процедуры оценки персонала, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день она выступает неотъемлемой частью кадрового управления любого предприятия и позволяет руководству разобраться в степени эффективности и результативности труда сотрудников своего предприятия, выявить у них профессионально значимые компетенции. Наряду с этим процедура оценки человеческих ресурсов организации дает возможность получить объективную разностороннюю информацию о персонале предприятия, которая, в свою очередь, даст возможность принять

обоснованные управленческие решения и разработать эффективную систему мотивации.

Процедура оценки персонала в организации

В условиях рыночной экономики, основными характеристиками которой являются быстрый обмен информацией, а также всеобщий доступ к современным технологиям, большой интерес и актуальность приобретают эффективные управленческие процессы. Западная и отечественная наука изучает их как некий уникальный продукт, выступающий необъемлемым элементом конкретной организационной системы. Особое же место в такой управленческой системе любой компании и предприятия должно быть отведено работа с человеческими ресурсами.

За последние несколько десятков лет в теории и практике управленческой науки произошло полное переосмысление места и роли персонала в организационной структуре. Так, если еще в середине XX столетия сотрудники компании воспринимались ее руководством как некая существенная статья расходов, то уже сегодня, как отмечают исследователи в области управления персоналом, людские ресурсы предприятия представляют собой наиболее ценный актив организации. И именно этому активу присущ самый мощный инвестиционный потенциал[88]. В любой успешно функционирующей компании, каждый ее сотрудник, реализуя индивидуальный набор должностных обязанностей и функций, взаимодействует в процессе своей трудовой деятельности с другими представителями организации. Данное взаимодействие, в свою очередь, способствует достижению организационных целей и приводит к конечному результату, эффективность которого напрямую обусловлена его качественным уровнем. Вот почему менеджеры крупных компаний единогласно сходятся во мнении – успешное достижение наиболее важных (стратегических) целей любого предприятия невозможно без эффективно выстроенной и отлаженной системы управления его сотрудниками.

Людские ресурсы организации выступают в качестве ведущего фактора конкурентоспособности предприятия, именно поэтому

[88] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Мировая практика выбора оптимального способа реализации инвестиционного проекта с государственным участием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №4. С. 3-14.

особую важность для него приобретает обеспечение максимально эффективной человеческой составляющей. Вот почему в настоящее время перед любой компанией стоит задача разработки объективной системы оценки ее сотрудников, которая позволила бы оценить каждого работника в отдельности, в разрезе тех должностных полномочий, которые за ним закреплены.

Эффективная оценка человеческого капитала организации позволяет одновременно решить несколько управленческих задач. Во-первых, она дает объективную информацию о сотруднике, на основе которой менеджер может принять административные решения. Во-вторых, система оценки персонала, являясь одним из основных направлений кадровой политики и взаимодействуя со всеми её элементами, служит неким индикатором ее состояния и развития.

Весь комплекс мероприятий, направленных на осуществление объективной оценки работников компании, призван определить степень эффективности и результативности трудовой деятельности ее сотрудников. Вместе с этим он помогает выявить у них наличие (либо отсутствие) значимых профессиональных компетенций. Оценка персонала – это процедура, которая исключительно всегда осуществляется с целью определения степени соответствия работника той должности, которую он занимает. Она дает возможность сотруднику лучше разобраться в сути своих трудовых обязанностей и тех требованиях, которые предъявляют к нему линейный менеджер и компания (по результатам проведенной оценки индивиду предоставляется информация о степени выполнения им производственных функций).

По мнению современных исследователей, оценка человеческих ресурсов компании существенным образом способствует укреплению трудовой мотивации среди работников, росту их заинтересованности в своих трудовых обязанностях[89].

Наряду с этим, успешно функционирующая система оценки людских ресурсов, позволяет руководству организации наладить более грамотную систему оплаты труда, которая должна быть основана исключительно на показателях эффективности труда

[89] Zaernyuk V. M., Anisimov P. F., Zabaikin Iu. V. Public-private partnership in the mineral resource sector. New York: National Research, 2019. 200 pp.

персонала. Тем самым сократив необоснованные затраты, к которым может привести наличие в компании «бесполезных» сотрудников, чья трудовая деятельность не способствует достижению стратегических целей компании.

Как уже было отмечено ранее, оценка сотрудников компании выступает в качестве важного элемента системы управления персоналом; без нее на сегодняшний день невозможно успешное функционирование ни одного предприятия.

Обращаясь к различным научным первоисточникам, можно увидеть, что понятие «оценка персонала» по-разному трактуется авторами данного термина. Ряд исследователей разделяют мнение о том, что процедура оценки человеческих ресурсов организации направлена на выявление специфики индивидуальных качеств, присущих отдельно взятому сотруднику, которые необходимы ему для выполнения ряда должностных функций. Другие же ученые уверены, что процедура оценки персонала позволяет руководству организации сформировать четкое представление том, в какой степени данный должностные функции реализуются в процессе трудовой деятельности.

Оценка персонала – это своего рода диагностика профессиональных и индивидуально-личностных качеств, присущих отдельно взятому работнику. Данная процедура осуществляется по заранее установленным критериям и должна быть основана исключительно на тех должностных требований, которые приняты в организации. Заключительный этап процедуры оценки персонала должен обязательно содержать рекомендаций по более эффективному управлению сотрудниками компании, раскрытию и стимулированию развития их индивидуального (личностного) потенциала[90].

Процедура оценки персонала позволяет менеджерскому корпусу предприятия определить степень эффективности деятельности отдельно взятого работника в процессе реализации им задач, поставленных перед ним организацией. Очень часто оценка человеческих ресурсов компании дает возможность ее руководителю

[90] Zaernyuk V. M., Anisimov P. F., Zabaikin Iu. V. Public-private partnership in the mineral resource sector. New York: National Research, 2019. 200 pp.

накопить необходимую информацию, которая потребуется ему в дальнейшем для принятия грамотных управленческих решений[91].

Систематизировав различные подходы к трактованию понятия «оценка персонала», мы можем дать следующее его определение. Процедура оценки персонала – это системный процесс сбора информации, ее детального анализа и эффективной оценки, который дает менеджерскому корпусу организации полное представление о том, насколько результативно сотрудники выполняют делегированные им полномочия, а также в какой мере их трудовое поведение, рабочие показатели и индивидуальные характеристики отвечают требованиям компании и руководителя.

Процедуру оценки человеческих ресурсов можно дифференцировать двумя способами. Первый способ предполагает оценку результативности труда сотрудника компании, а второй – оценку присущих работнику профессионально значимых черт.

При помощи процедуры оценки результатов трудовой деятельности можно выявить степень эффективности трудовой деятельности персонала организации. Важно подчеркнуть, что значение термина «эффективность» зачастую отождествляют с производительностью труда. И хотя данные два термина связаны между собой достаточно тесно, они все же имеют принципиальное смысловое различие. Рассуждая об эффективности трудовой деятельности, ученые чаще всего подразумевают не только способность наиболее оптимальным и рациональным способами достигать поставленных задач, но и строгое выполнение определённых производственных показателей.

Более того, эффективность трудовой деятельности может быть выражена (в отличие от производительности труда) в количественных и в качественных величинах. Соответственно, чем выше производительность труда и меньше затраты труда при требуемом качестве работы, тем более высокими будут показатели эффективности труда[92].

---

[91] Zabaikin Yury Vasilyevich, Shenderov Vladimir Isaakovich, Uspaeva Milana Gumkievna, Diego Aguero. Stock Risk Management as a Component of Innovative Entrepreneurship // Academy of Entrepreneurship Journal. 2019 .Vol. 25. Issue 1S. Pp. 1-12.

[92] Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Анисимов П.Ф. Место муниципальных образований и системы государственного частного партнерства в структуре

Показатели эффективности трудовой деятельности персонала базируются на выполнении следующего перечня требований:

– четкое соответствие трудового процесса, осуществляемого работником, целям компании и регламентированным в ней требованиям;

– использование знаний, умений, навыков и способностей работника на максимальном уровне;

– осуществление трудовых операций наиболее экономичными и рациональными способами (методами).

Важно отметить, что процедура оценки уровня профессионализма индивида, а также его профессионально значимых качеств, имеющих значение для организации, может проводиться дважды. Первый этап осуществляется на стадии рассмотрения кандидатуры потенциального сотрудника организации при его собеседовании на вакантную должность. Повторная оценка профессионально значимых качеств может осуществляться уже на стадии принятия решения о его должностном повышении.

В первом случае, представитель организации может столкнуться с проблемой отсутствия возможности точным образом оценить трудовые показатели соискателей. Поэтому, здесь, помимо процедуры оценки уровня профессиональной подготовки индивида и наличия у него требуемых знаний, опыта и квалификации, важно оценить степень его профпригодности. Оценка профессиональной пригодности кандидата на вакантную должность позволяет оценить степень соответствия присущих ему индивидуальных (личностных) черт, требованиям будущей профессии, его способности реализовывать трудовые функции, закрепленные за данной профессией.

Данный подход основывается на мнении о том, что персональные особенности личности детерминируют его потенциальные способности к осуществлению успешной трудовой деятельности. Персональные особенности оказывают влияние на многие факторы, а именно: способы получения, обработки, передачи информации и принятия на основе данной информации ключевых решений. Существующие на сегодняшний день методы оценки

социального государства (на примере г. Москвы) // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №4. С. 102-111.

потенциальных сотрудников организации, а также ее персонала, позволяют с высокой долей вероятности выстроить прогноз о степени успешности деятельности работников.

Безусловно, современные тенденции в оценке персонала, которые используются в настоящее время в организациях, позволяют измерить не только результаты трудовой деятельности сотрудников, но и вести наблюдение за проявлением у персонала профессиональных качеств, способствующих результативно работе.

Таким образом, комплексный подход к оценке персонала организации должен содержать три основных составляющих его элемента: управленческий, информационный и мотивационный. А его объектом должны стать факторы, влияющие на результативность труда как прямо, так и косвенно. В настоящее время процедура оценки сотрудников предприятия является неотъемлемой частью кадрового управления любой организации. Она направлена на выявление степени результативности трудовой деятельности персонала компании с целью детерминирования у работников профессионально значимых компетенций. При этом процедура оценки персонала предоставляет разнообразную информацию о сотрудниках организации и позволяет принять обоснованные управленческие решения, тем самым способствуя разработке эффективной системы мотивации.

1.3.3. Практические аспекты построения успешной команды на предприятии

Современные методы построения успешной команды в организации

В последнее время многие исследователи в области управления персоналом, как отечественные, так и зарубежные, много рассуждают и пишут на тему значимости командной работы персонала в организации. Общеизвестный факт, что в основе так называемого командного эффекта лежит высокая мотивация ее представителей к совместной трудовой деятельности, нацеленной на общий результат. Зачастую, мотивационный фон участников команды должен достигать настолько высокого уровня, чтобы он был в состоянии «перекрыть» повышенные требования к исполнительской дисциплине, к переходу на «ненормированный» рабочий график.

Наряду с этим, мотивационный фон должен быть по своей силе способным «перекрыть» ожидаемые внешние и внутренние риски организационной среды.

Ученые, занимающиеся исследованием командной проблематики в организации, уверены, что в процессе формирования из представителей трудового коллектива успешной и слаженной команды, необходимо учитывать большое количество факторов, как то:

– наличие товарищеских отношений между теми или иными сотрудниками компании;

– общий моральный дух персонала организации (который оказывает существенное влияние на оперативность процесса достижения организационных целей и решения организационных задач);

– степень желания сотрудников компании воспринимать новое, адаптироваться к быстроменяющейся внешней среде, к динамике современной социальной и экономической ситуации.

Рассуждая о существующих (актуальных) на сегодняшний день методах формирования команды, следует не забывать, что любому менеджеру, каждому лидеру (формальному и (или) неформальному) в организации очень важно использовать современные технологии создания команд, актуальные на текущий момент времени. Сегодня современной теории и практике управленческой науки известно несколько путей образования команды. Все эти варианты являются производными от англоязычных терминов, которые вошли в профессиональный лексикон российских менеджеров в их оригинальном звучании. А именно:

– teambuilding (тимбилдинг);
– re-teaming (ритиминг);
– team forcing (тимфорсинг);
– team design (тим дизайн)[93].

Teambuilding (тимбилдинг) является одним из самых популярных и широко известных вариантов построения команды образования). Однако, как известно, идея, взятая за основу внутриорганизационного

[93] Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Анисимов П.Ф. Корпоративное волонтерство в системе государственного частного партнерства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №4. С. 112-119.

командообразования, отнюдь не нова. Желание управлять коллективным разумом и найти способы нестандартного воздействия на индивидов с целью воспитания командного духа достаточно давно стало реализовываться в военной среде. Ведь большая часть, как масштабных военных учений, так и локальных тренировок внутри штаба направлены на отработку командных навыков поведения. Подобные занятия, как необъемлемый элемент армейской подготовки, предполагают умение слажено работать в команде, где успех зависит вовсе не от поведения отдельно взятого индивида, а от согласованной работы целой команды. «Военные игры» позволяют приобрести и закрепить нужные паттерны поведения в любых самых сложных, порой, чрезвычайных ситуациях, отработать полезные и слаженные для любых ситуаций действия. Ведь основной задачей военных является умение оперативно реагировать в экстремальной ситуации.

Однако, военная сфера является далеко не единственной площадкой для отработки командных навыков поведения. Так, например, во многих профессиональных сферах (будь то спорт или, например, космонавтика) очень важно научиться синхронному взаимодействию с коллегами. В свою очередь, «учебная тревога» для пожарников или сотрудников МЧС являются неотъемлемым элементом учебной подготовки будущих профессионалов. Все вышеперечисленные варианты дают возможность понять, что командная (слаженная) работа порой гораздо важнее действий отдельно взятого индивида.

Однако, непосредственная связь военной сферы и teambuilding (тимбилдинга) была упомянута не случайно. Еще в середине 50-х годов XX столетия в Англии были предприняты одни из первых способов воспитания командного духа у сотрудников бизнес структур при помощи веревочного курса, который уже долгое время ранее применялся для формирования командной совместимости и выработки психологических навыков работы в команде военнослужащих Британской армии и специальных подразделений. Rope's course или веревочный курс оказался настолько эффективным способом сплочения людей, что уже несколькими годами позднее он нашел широкое применение с целью создания сплоченных команд в рамках бизнес пространства Северной Америки.

Современные исследователи уверены, что teambuilding (тимбилдинг) наряду с командным духом призван развивать у сотрудников организации личную инициативу, лидерские качества, умение быстро и эффективно действовать в нестандартных ситуациях, проявлять настойчивость в решении оперативных и долгосрочных задач.

Практика показывает, что успешное преодоление трудностей посредством коллективных усилий приносит весьма позитивный опыт и оказывает благоприятное влияние на работу организации в целом. Так, teambuilding (тимбилдинг) может существенным образом помочь при:

– запуске нового проекта;
– создании новых отделов (подразделений) и представительств организации;
– подборе и найме новых сотрудников в компанию;
– профессиональном продвижении персонала.

Наряду с этим teambuilding (тимбилдинг) оказывает содействие решению таких задач, как:

– сплочение коллектива, направленного на слаженную и синхронную его работу, рост эффективности коллективной работы;
– анализ межличностных отношений сотрудников в коллективе с целью идентифицировать как лидеров, так и «изгоев», а также осознать роль каждого участника команды;
– улучшения качества и увеличение степени взаимодействия между сотрудниками одного отдела (подразделения);
– моделирование различных бизнес-процессов, имеющих вероятность произойти в будущем, а также увеличение эффективности коммуникационных процессов в организации;
– сведение к минимуму стресса и синдрома хронической усталости у персонала организации;

расширение мотивационного поля у большей части сотрудников[94].

Teambuilding (тимбилдинг) в процессе своего широкого практического применения приобрел различные варианты и способы, которые взяли за основу основные идеи

[94] Zaernyuk V. M., Anisimov P. F., Zabaikin Iu. V. Public-private partnership in the mineral resource sector. New York: National Research, 2019. 200 pp.

командообразования. Среди наиболее популярных его форм принято выделять:

– спортивные игры и мероприятия, имеющие командную основу, как например: рафтинг, пейнтбол и многое другое;

– творческие мероприятия, как например: квест, интеллектуальные соревнования типа «Что? Где? Когда?» или «КВН», командные конкурсы;

– активные тренинги, которые в качестве ориентира берут за основу принципы взаимодействия «игроков» в команде, как например: уже раннее упомянутый веревочный курс.

Основные идеи teambuilding (тимбилдинга) сегодня широко внедряются и в российских компаниях. Различных форм и видов практического внедрения данного варианта командообразования в настоящее время уже достаточно много и в отечественной бизнес-среде.

В зависимости от степени на результаты работы организации в целом российские исследователи выделяют следующие «производные» teambuilding (тимбилдинга):

– корпоративные праздники и неформальные встречи с привлечением, например, аниматоров и артистов – оказывают минимальное положительное влияние на результаты бизнеса;

– квесты, сюжетно-динамические игры, творческие мероприятия, продолжительность которых может вирироваться от 2 до 5-6 часов – оказывают опосредованное влияние на развитие корпоративной культуры и результаты бизнеса. Данные программы осуществляются за счет вовлечения участников в игру посредством интересной идеи, а основным результатом таких мероприятий должно стать укрепление чувства «мы», повышение лояльности по отношению, как к организации, так и друг другу, готовности к дальнейшей совместной работе;

– деловые игры активного характера, которые представлены чаще всего в виде программ, где при помощи творческих задач моделируется та или иная сторона бизнес процессов и профессиональной деятельности. Так, например, примерами подобных аспектов бизнес деятельности может стать: продвижение на рынок нового товара и (или) услуги, выполнение плана продаж, завоевание рынка или укрепление собственных позиций и т.п. Активные деловые игры положительным образом воздействуют на

эмоциональную сферу участников, которые приобретают ценный опыт, применяемый в дальнейшем в рамках их профессиональной деятельности.

– outdoor-тренинг, длительность проведения которых может вирироваться от 1 до 2-3 дней. Данный вариант teambuilding (тимбилдинга) проводится, как правило, вне организации и направлен построение (с целью дальнейшего закрепления) эффективного взаимодействия между его участниками – сотрудниками одной организации. Очень часто программы outdoor-тренингов разрабатываются согласно интересам «клиента» – представителя организации. По мнению экспертов, результат достигнет максимального эффекта, если в outdoor-тренинг будут включены руководители высшего звена.

– программы, направленные на внедрение и реализацию корпоративных ценностей. Данные программы могут и должны проводиться в игровом и(или) тренинговом формате. Они содержат в себе элементы активной групповой деятельности, которая могла бы позволить участникам овладеть практическими навыками, дающими возможность продемонстрировать собственное отношение к корпоративным ценностям организации, а, в последствие, и закрепить их в процессе профессиональной деятельности. Как показывает практика, эффект от внедрения данных программ во многом продиктован тем, в какой мере декларированные корпоративные ценности компании соответствуют реальной их интерпретации со стороны рядовых сотрудников и особенно со стороны менеджерского корпуса – руководителей организации.

– различного рода комбинированные программы (проекты), которые как основополагающий вектор выбирают конкретный бизнес результат. В качестве бизнес результата могут быть представлены самые многообразные варианты от, например, консалтинговых услуг или увеличения объема продаж производимой продукции до непосредственно командообразующих целей[95].

Важно отметить, что teambuilding (тимбилдинг) объединяет в себе помимо вышеописанных мероприятий, направленных на

[95] Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Анисимов П.Ф. Место муниципальных образований и системы государственного частного партнерства в структуре социального государства (на примере г. Москвы) // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №4. С. 102-111

укрепление командного духа, различного рода акции как имиджевого, так и коммуникативного характера.

Так, например, имиджевой акцией вполне может стать разработка фирменного стиля компании, который является неотъемлемым элементом каждой организации. Конкретными примерами демонстрации фирменного стиля компании может стать различная продукция, содержащая в себе символику предприятия, благодаря которой его партнеры, клиенты и конкуренты способны его идентифицировать: блокноты, ручки, канцелярские принадлежности, офисные календари, майки и т.п, выполненные в фирменном цвете. Однако, фирменный стиль, по мнению современных исследователей, это не только и столько представленный на вышеперечисленных предметах логотип предприятия. Это, в гораздо большей степени, качество производимой продукции, слаженная работа персонала и высокого уровня сервис.

Однако, проведение мероприятий, целью которых является продвижение собственного бренда, посредством презентации товаров и услуг, содержащих маркировку фирменного стиля предприятия, тоже несут в себе огромного рода пользу по формированию командного духа персонала предприятия. Данные акции будут более информативны и полезны, если они будут на регулярной основе проводиться не только среди сотрудников организации, но и среди потенциальных и реальных клиентов.

Другая группа акций – это акции коммуникативного характера, предполагающие под собой различные варианты делового общения руководящего корпуса организации с персоналом предприятия. Такими вариантами могут быть и деловая корпоративная переписка, и внутрифирменные газеты/журналы, и видео-/аудио- обращения менеджеров предприятия к сотрудникам, и корпоративные праздники/тематические вечера и т.п. Все эти мероприятия позволяют наладить и качественно улучшить коммуникативную связь между сотрудниками различных уровней (как, например, руководящим, производственным и обслуживающим персоналом).

Большим преимуществом акций коммуникативного характера является то, что они достаточно оперативно формируют обратную связь. Это позволяет менеджерам узнать об общем настрое своих подчиненных, повлиять на их эмоциональный настрой.

Очень часто в рамках акций коммуникативного характера, используя различные методики, руководители прибегают к так называемому календарю встреч, согласно которому каждый подчиненный при личной встрече с линейным менеджером может высказать свои пожелания/претензии.

Второй вариант командообразования ранее упомянутый в данной работе носит название re-teaming (ритиминг). Дословный перевод данного понятия на русский язык означает формирование/переформирование рабочих групп (команд). Чаще всего re-teaming (ритиминг) используется в организации, если руководство последней преследует цель сформировать, например, управленческую команду в рамках новой компании – то есть «с нуля». Другая наиболее распространенная ситуация, при которой организация прибегает к re-teaming (ритимингу) – это потребность в подготовке руководящего корпуса организации к проведению глобальных организационных реформ, а также при решении текущих задач, которые требуют от сотрудников предприятия умения синхронного командного взаимодействия.

Практика показывает, что успешное применение re-teaming (ритиминга) дает возможность руководству организации объединить своих подчиненных, направить их творческий потенциал и профессиональную активность на достижение стратегически важных для компании целей, посредством последовательного решения задач. Очень часто результатами успешного использования данного варианта командообразования являются:

– отсутствия у персонала страха перемен;
– умение оперативно и эффективно действовать в условиях риска;
– приобретение и закрепеление навыков работы в команде;
– оттачивание навыков коммуникативного делового общения.

Re-teaming (ритиминг) стал финским «ответом» на сугубо американский teambuilding (тимбилдинг). Хотя, важно отметить, что в рамках данной научной статьи, ее авторы не ставят перед собой цель сравнить и противопоставить друг другу различные современные варианты командообразования, а, наоборот, стремятся указать на общность их черт и найти между ними сходство.

Многие зарубежные исследователи уверены, что умение руководителя организовывать успешную командную работу является признаком высокого уровня развития организации. Соответственно, другим популярным вариантом командообразования в настоящее время является team forcing (тимфорсинг). Однако, его следует использовать только в тех случаях, когда топ менеджмент предприятия радикально настроен на смену ключевых руководителей и формирование новой команды. Новые руководители среднего звена могут стать для организации источником прогрессивных идей, приведя за собой таких же опытных и высококвалифицированных сотрудников (подчиненных). Уже в процессе своей трудовой деятельности они могут обучить персонал новым поведенческим паттернам, направленным на улучшение командной работы.

И, наконец, четвертый вариант построения команды носит название team design (тим дизайн). Он является наименее известным и реже всего применяется российскими менеджерами в качестве командообразующего «рычага». Однако, одной из его наиболее известных черт является то, что он в большей степени, чем все остальные виды построения команды, сконцентрирован на принципах проектирования групповой деятельности персонала предприятия и распределение в ней индивидуальных ролей каждого отдельно взятого сотрудника. Еще о team design (тим дизайне) важно отметить, что он выстраивается, базируясь на процессуальных теориях мотивации.

Таким образом, при формировании и выстраивании слаженной командной деятельности персонала предприятия, специалисты в области управления персоналом рекомендуют несколько правил, если следовать которым, можно существенно облегчить процесс построения команды и повлиять на степень эффективности ее деятельности.

Первое правило заключается в том, что команда формируется под конкретного отдельно взятого менеджера, поэтому нужно правильно подобрать руководителя (при условии, если командная группа создается уже в сложившемся коллективе). Из этого правила следует, что роль руководителя-лидера центральна. Однако следует не забывать, что лидер является только координатором командной работы, а ключевые идеи предлагают все же члены коллектива.

Второе правило заключается в том, что у каждого члена команды должна быть четко очерченная зона ответственности, что позволяет индивиду почувствовать себя полноценным ее членом. Это прямым образом влияет на результаты деятельности и позволяет улучшить достижения всего коллектива. Основной же задачей линейного менеджера является постоянная мотивация подчиненных и правильная корректировка их действий, поскольку именно линейный руководитель владеет полной картиной сложившейся ситуации. Соответственно, топ-менеджмент компании должен прилагать все усилия по подбору персонала, обладающего лидерскими качествами, способного «загораться» бизнес-идеями и «болеть» за общий результат.

И, наконец, самое главное – это взаимная дополняемость (не путать со взаимной заменяемостью) членов одной команды. В команде не должно быть лишних или случайных индивидов, так как подобные ее представители разрушают командную группу, способствуют «разрастаниям сплетен и интриг. По мнению большого числа руководителей отечественных крупных компаний, грамотный менеджер не допустит присутствия таких сотрудников в коллективе.

Роль и значение мотивации персонала организации

Тема мотивации вызывает интерес у большого количества людей. Некоторые испытывают к ней лишь мимолетный интерес, стремясь понять, почему они сами или ближнее окружение ведут себя так, а не иначе. Некоторые стремятся детально разобраться в вопросах мотивации, преследуя цель изменить свою жизнь и создать наиболее благоприятные условия для своего личного процветания. Некоторые, испытывая тягу к различного рода экспериментам, желают объяснить поведение окружающих их людей, обращаясь к научным теориям.

Изучая сферу профессионального общения и взаимодействия людей, важно отметить, что тема мотивации, ее понимание и изучение, чрезвычайно важна и здесь. Какие бы цели не ставила перед собой компания, она будет требовать, чтобы персонал, который в ней работает, стремился их достичь. Возможности оказания воздействия на производительность человеческих ресурсов организации зависят от баланса между технологиями, процессами и личными усилиями исполнителей, направленными на производство услуг и товаров. Данное равновесие носит название «управление

производительностью». Любая организация испытывает особый интерес к тому, чтобы все показатели, которые влияют на данное равновесие, были сбалансированы. Все элементы без исключения играют важную роль в достижении результатов организации. В то же время ситуация, при которой руководство организации уделяет особое внимание улучшением исключительно в одной области и игнорирует прочие, добиться поставленных целей будет гораздо сложнее[96].

Мотивация сотрудников зачастую рассматривается как один из способов усиления «человеческой составляющей» в управлении производительностью. Однако, улучшение состояния компании и результатов ее деятельности, а также эффективности в целом, невозможно только посредством повышения мотивации ее персонала. Здесь, как показывает практика, можно рассчитывать только на частичный успех. Причин тому несколько. Во-первых, в ситуации, когда технологии и процессы неэффективны, возможности для повышения мотивации персонала могут быть сильно ограничены. А, во-вторых, основная часть сотрудников – это исполнители. И даже самые замотивированные из них не в состоянии в корне повлиять на производительность, если прилагаемые ими усилия являются наименее значимым элементом управления производительностью.

Нередки ситуации, когда мотивация персонала является одной из составляющих заявленных организационных ценностей. Здесь важно отметить, что ни одна из компаний, которая стремится быть успешной, не выберет в качестве ориентира такие ценности, которые могли бы ей помешать в выполнении поставленных целей. Однако, компании, официально декларирующие собственные ценности и проявляющие уважение к работникам, скорей всего обнаружат, что гораздо эффективнее создать условия, способствующие формированию внутренней, а не внешней мотивации. Внешняя мотивация, дает определенные результаты, ведь она в большинстве случаев формируется с помощью посылов и угроз. Однако, данный вид мотивации недопустим с заявленными формальными

[96] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Мировая практика выбора оптимального способа реализации инвестиционного проекта с государственным участием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №4. С. 3-14.

ценностями, согласно которым, руководство компании «уважает взгляды и мнения своих сотрудников».

Менеджерский состав компании, по разным причинам, все время стремится понять поведение людей. В связи с исключительной сложностью и значимостью темы мотивации большинство организаций по-прежнему стремятся к этой цели.

Мотивация – исключительно индивидуальное явление, описывающее внутреннее состояние отдельно взятого конкретного индивида. А, поскольку она является личным делом каждого человека, организации и менеджеры не могут навязать ее другим людям. Стремление, или мотивация, индивида вести себя определенным образом проистекает изнутри. Однако, руководство компаний может создавать стимулы, побуждающие их сотрудников к определенным моделям поведения. Так, например, руководитель, обещающий увеличить заработную плату или перевести на следующую ступень карьерной лестницы, предоставляет стимул исключительно тем сотрудникам, кто готов ради такого вознаграждения (или результатов, к которым оно может привести) действовать в соответствии с установленными стандартами. Если же руководитель организации угрожает своим подчиненным определенными видами наказания (уволить, лишить премии, критиковать во время публичного совещания, поставить низкую оценку за эффективность во время аттестации и т.п.), он создает стимул для тех сотрудников, которые стремились бы избежать подобных ситуаций и готовы ради этого действовать определенным образом.

Оказывая поддержку персоналу, предоставляя ему искомые ресурсы, создавая для него определенные условия профессионального и личностного роста, организации могут оказать влияние на мотивацию сотрудников вести себя определенным образом. Так, например, политика повышения по карьерной лестнице, подразумевающая эффективную поддержку со стороны руководства компании, способствует формированию благоприятной среды, мотивирующей персонал вести себя определенным образом. Если во время курса обучения его участники не получают поддержки со стороны своего руководителя и если это мероприятие не связано существенным образом с их работой, то едва ли сотрудники будут мотивированы к участию в таком мероприятии или станут

расценивать его как значимое. Смысл подобного мероприятия оказывается под вопросом.

Мотивация представляет собой как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация), так и создание стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к результативному и эффективному труду. Целью мотивации персонала является формирование комплексного набора условий, побуждающих индивида к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации в его общей характеристике включает в себя следующие составляющие его элементы:

- потребности;
- мотивы;
- цели.

Мотивы, побуждающие индивида к действию, чрезвычайно сложны, подвержены частым изменениям и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов. К ним принято относить жизненную ситуацию отдельно взятого человека, его личностную траекторию, социальное положение и происхождение, способности, материальное благосостояние, образование, социальное положение, общественное мнение и многое другое. В связи с чем, прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно. Термин «мотивация» имеет множество определений. Так, согласно одной из формулировок, мотивация это не что иное, как внешнее, либо внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности ради достижения им конкретной цели; наличие интереса к такой деятельности и варианты ее инициирования[97].

Ряд современных авторов под мотивацией полагают внутренние процессы, активизирующие, направляющие и подкрепляющие поведение индивида (в особенности поведение, которое направлено на достижение определенной цели). Согласно его точке зрения мотивационные процессы основываются на нехватке, либо отсутствии каких-либо благ. Данное определение соответствует сути

[97] Лютягин Д.В., Забайкин Ю.В., Богачев М.Ю., Рощина О.Е., Шихымов М. Трансормация методических основ управления эффективностью горнодобывающих предприятий в условиях рисков санкционного воздействия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №5. С. 118-125.

теории предельной полезности, согласно которой каждая последующая единица блага становится еще более полезной по сравнению с предыдущими. Соответственно, мотивировать человека будет то, что у него либо полностью отсутствует, либо находится в недостаточном количестве.

Представители современной психологии утверждают, что мотивация представляет собой некую психологическую концепцию, которая относится к интенсивности и направленности поведения индивида[98].

Важно отметить, что все выше приведенные авторы термина «мотивация» исходят из того, что любое поведение человека, независимо от того, чем оно вызвано, есть следствие мотивации.

Однако не все ученые слепо разделяют данную точку зрения. Так, например, некоторые представители современной философии полагают, что мотивация связана исключительно с элементом «свободы воли» в поведении индивида. Авторы данного определения считают, что мотивация – это психологические механизмы, которые определяют направленность, интенсивность и постоянство действий; их не следует сводить единственно к индивидуальным различиям в способностях, либо к преобладающим запросам социума, которые или сдерживают то или иное действие, или, наоборот, побуждают к нему.

А.Я. Кибанов придерживается подобного мнения. Согласно современному российскому ученому, мотивация, являющаяся следствием «пинка», – вовсе не мотивация, а простое движение. Движение, как считает А.Я. Кибанов выполняет лишь функцию страха получить в свой адрес отрицательную санкцию или страха не получить внешние желаемые вознаграждения», в то время как мотивации принадлежит такая важная функция – как личностный рост, причиной которому стало получение внутренних вознаграждений от сложной, го вместе с тем интересной работы.

По мнению большинства западных и отечественных ученых, мотивация представляет собой некий импульс, стоящий за человеческим поведением. Поведение различных индивидов не

---

[98] Zabaikin Yury Vasilyevich, Shenderov Vladimir Isaakovich, Uspaeva Milana Gumkievna, Diego Aguero. Stock Risk Management as a Component of Innovative Entrepreneurship // Academy of Entrepreneurship Journal. 2019 .Vol. 25. Issue 1S. Pp. 1-12.

одинаково, однако всех людей объединяет то, что импульс, побуждающий человека действовать определенным образом, и является мотивацией.

Основным сложным моментом, с которым сталкиваются ученые, исследующие мотивацию, является то, что ее мотивация недоступна зрительным органам чувств, а попросту ее невозможно увидеть. То, что видят люди, является лишь внешним поведением, либо результатом этого поведения.

По мнению известного психолога З. Фрейда, только на основе анализа непрерывного потока поведения людей в социуме, можно рассуждать о мотивационных процессах. Однако, следует помнить, что на поведение индивида в социальной группе оказывает влияние ряд факторов: от внешней среды, формирующее и воздействующей на личность, до наследственности (способностей, уровня интеллекта). Так, австрийский психолог полагает, что замотивировать людей можно посредством воздействия на их подсознание, так как очень часто человек не в состоянии четко сформулировать причину своих желаний, побуждающих его принимать конкретную форму поведения в определенной ситуации.

Одна из причин, по которой мотивация является скрытой, заключается в том, что она исходит от человека. Человека невозможно замотивировать делать что-то, если он в этом не видит никакой существенной выгоды (моральной или материальной) для себя. Конечно, в качестве побуждающей силы может выступать вознаграждение, которое может явиться инструментом для достижения чего-нибудь еще (например, человек может быть мотивирован делать нечто, что, по его мнению, само по себе его не вознаграждает, поскольку это поможет ему добиться чего-нибудь еще, что, по его мнению, вознаграждает). Более того, вознаграждение несет в себе двойную функцию – оно может быть следствием, как достижения позитивного результата, так и следствием избегания негативного результата.

Говоря о теории в целом, важно отметить, что она представляет собой некую совокупность постулатов, в которых детерминируется, какие переменные важны и по каким причинам. Наряду с этим в теории устанавливается причинно-следственная связь того, как эти переменные взаимосвязаны друг с другом и почему. В рамках теории

также определяются условия, при которых переменные должны быть связаны, либо не связаны друг с другом.

Рассуждая о теории мотивации в частности, важно отметить, что это теория, которая помогает найти ответы (часто приблизительные) мыслителей на такие вопросы, как: «Зачем люди делают тот, а не иной выбор?», «До какой степени поведение человека является следствием его собственного выбора?», «Почему в одной виде деятельности индивид проявляет крайнюю настойчивость, в то время как в другом он быстро сдается?».

Большинство источников научной литературы классифицируют основные (базовые) теории мотивации по-разному.

Так, например, А.Я. Кибанов предлагает следующую классификацию:

1) Теории потребностей – мотивов – ценностей, в которых основной акцент делается на индивиде, на его устойчивых стереотипах и ценностях, которые ложатся в основу непостоянства поведения» (например, теория иерархии потребностей);

2) Теории когнитивного выбора, в рамках которых важное внимание уделяется когнитивным процессам личности, которые оказывают влияние на принимаемые ею решения и выбор» (например, теория ожидания и теория достижения);

3) Теории саморегулирования и метапознания, в основу которых ложится мнение о том, что основное внимание должно быть направленно на процессы мотивации, лежащие в основе целенаправленного поведения (например, теория целеполагания).

М. Армстронг подразделяет теории мотивации на:

1) Содержательные теории, в рамках которых основное внимание уделяется тому, что именно привлекает внимание индивида в нем самом или в социуме, а также что побуждает и поддерживает его поведение (например, теория иерархии потребностей, теория достижения, теория внутреннего и внешнего контроля);

2) Процессуальные теории, которые непосредственно связаны с вопросом о том, как побудить, направить, продолжить или изменить поведение индивида (например, теория справедливости, теория побуждения, теория ожидания).

Наряду с вышеперечисленным теории мотивации можно подразделить на следующие два вида. Теории, в рамках которых

мотивация определяется давлением со стороны внешней среды и поведение направлено на разрешение возникшего дисбаланса и восстановление ранее достигнутого баланса. А также теории, в рамках которых мотивация определяется внутренними импульсами и поведение индивида направлено на изменение сложившегося равновесия.

Таким образом, важно отметить, что как в классической, так и в современной науке не существует единого мнения ее представителей о понимании того, чем же по своей сути является мотивация отдельно взятого индивида. Каждый ученый, являясь представителем психологии, менеджмента, наук об управлении персоналом в организациях или даже философии, по-своему постулирует данное понятие. Однако, все они сходятся в едином мнении о том, что мотивация выступает неотъемлемым структурным элементов личности каждого человека, мотивация – это то, что «не лежит на поверхности» когнитивного пространства, что, в свою очередь, делает ее столь привлекательной в качестве объекта исследования многих ученых.

Особенности формирования лояльности сотрудников организации

В условиях современного социума руководящий корпус любой организации должен ставить перед собой абсолютно новые задачи. Одной из главных является задача по усилению у сотрудников предприятия осознанного чувства лояльности по отношению к компании, чувства принадлежности к ней. Самое важное здесь, чтобы эти чувства носили устойчивый характер, приобретая характер константы.

Сегодня – общеизвестный факт, что приверженность работников организации по отношению к ней и руководящему корпусу – одно из наиболее важных звеньев организационной цепи. Данный факт был уже неоднократно подтвержден исследованиями как зарубежных, так и отечественных ученых[99].

В рамках данной научной статьи для нас принципиально важно детерминировать данное понятие на основе собирательной

[99] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Мировая практика выбора оптимального способа реализации инвестиционного проекта с государственным участием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №4. С. 3-14.

информации, почерпнутой из современных научных литературных источников.

Итак, по нашему мнению, лояльность персонала организации – это не что иное, как некий результат (итог) траектории самоотождествления работника с пропагандируемым образом «идеального» представителя трудового коллектива той компании, где данный индивид выполняет свои трудовые функции и обязанности. Данный образ полностью коррелирует с теми профессиональными качествами, которыми должен быть наделен подобный работник, и которые находят одобрение среди менеджеров предприятия. Таким образом, можно с уверенность утверждать, что лояльность – это результат непростого и длительного по своей сути процесса идентификации индивида с конкретной компанией.

Важно отметить, что для описания вышеописанных процессов может быть выражено не только при помощи научного термина «лояльность». Степень самоотождествления и идентификации сотрудников предприятия могут быть детерминированы посредством массы синонимов понятия «лояльность», а именно:

- преданность;
- приверженность;
- благонадежность и т.п.

Причем, важно отметить, что все эти качества персонала должны быть сформированы исключительно по желанию самих сотрудников, быть проявлением их личной инициативы и желания, но не быть формально закрепленными в должностных инструкциях и уставах (т.е. перечне нормативных документов) организации. Ведь только в таком случае, по мнению западных исследователей, они могут оказать существенное положительное воздействие на общее состояние и эффективное функционирование организации.

Однако нельзя не отметить, что чувство преданности по отношению к работодателю и компании, с которой индивида связывают деловые отношения, подвержено трансформации. Это доказательно продемонстрировал переход российского общества к рыночной экономике. Так, в условиях рынка уровень лояльности персонала, меры их приверженности в адрес предприятия, во многом зависит от степени интериоризации сотрудниками рыночных ориентиров и ценностей.

Вместе с тем, лояльность персонала в адрес организации является мощным рычагом, воздействующим на мотивационный уровень работников в целом. Она (лояльность) также оказывает прямое воздействие на результаты трудовой деятельности сотрудников, при которой индивид руководствуется не только собственными (личными) интересами, но и стремится к эффективным результатам, оказывающим влияние на работу компании в целом.

Организации приблизительно одинаковые по своим масштабам, где уровень приверженности персонала находится на высоком уровне, имеют гораздо более высокую прибыль и больше конкурентных преимуществ, нежели компании, где лояльность работников достигает средних и(или) ниже средних показателей.

Безусловно, это дает нам возможность без сомнений утверждать, что лояльность – это очень значимый аспект не только в менеджменте человеческими ресурсами, но и во всем процессе функционирования компании.

Так, преданность и осознанная идентификация персонала по отношению к собственной компании выступает тем психологическим их состоянием, посредством которого у менеджерского корпуса появляется возможность:

– четко идентифицировать направленность вектора карьерных ожидания своих подчиненных;

– их профессиональные и личностные установки;

– степень восприятия организации в целом и ее руководителей в частности;

– специфику трудового поведения и т.п.

Иными словами, можно с уверенностью утверждать, что у приверженности (лояльности) имеется собственная внешняя атрибутика, а именно:

– желание не утаивать, а, напротив, демонстрировать лояльное отношение к организации различными способами (в разговорах с коллегами из внешних структур при любом удобной случае рассказывать о своей компании; раздавая визитки, всячески подчеркивать, насколько важна работа именно в данной компании и т.п.);

– верность компании, которая находит проявление в самых разнообразных ситуациях (от стойкого желания связать дальнейшую трудовую траекторию исключительно с данным предприятием, до

нежелания покидать организацию в трудные для нее периоды стагнации ключевых показателей ее развития);

– честность как по отношению к организации в целом (ее руководству), так и по отношению к коллегам и подчиненным;

– интериоризация, а именно, не только внешнее, разделение организационных ценностей, убеждений и политики предприятия, но и внутреннее следование пропагандируемым ею ценностям;

– искренне проявление эмоций (радости, огорчения и т.п.) в ситуациях организационных «взлетов» и «падений»;

– готовность в сложные для предприятия времена «идти на жертву», поступиться личными интересами;

– стремление предупредить об опасности, при наличии малейшей информации, представляющей угрозу развитию компании;

– желание наилучшим образом решать организационные задачи, достигать цели и следовать организационной миссии.

Однако, далеко не во всех организациях уделяется должное внимание формированию приверженности со стороны персонала компании несмотря на его значимость. Так, анализ данных вторичного исследования уровня лояльности сотрудников на американских предприятиях, еще в начале 2000-х показал, что около 30% опрошенных респондентов считают вполне нормальным «разделить» с компанией ее материальные ценности и забрать (другими словами украсть) их в постоянное пользование. Что важно, данные респонденты не видят в этих действиях ничего неэтичного[100].

В свою очередь аналогичные исследования, но уже в российских компаниях, дают возможность понять, что и некоторые сотрудники отечественных предприятий также готовы поделиться коммерческими секретами своих организаций, при наличии выгодных условий.

Безусловно, процесс формирования чувства приверженности со стороны работников организации обходится руководящему корпусу недешево, так как подразумевает под собой, в некоторых случаях, значительные расходы на стимулирование персонала, поддержания корпоративной культуры, снижения показателей текучести кадров и многое другое. Однако, компания, которая сформировала высокий

[100] Zaernyuk V. M., Anisimov P. F., Zabaikin Iu. V. Public-private partnership in the mineral resource sector. New York: National Research, 2019. 200 pp.

уровень лояльности в рядах своих сотрудников, обладает явными преимуществами перед конкурентами.

Так, очевидными плюсами в подобной ситуации является общедоказанные факты о том, что:

– работники, испытывающие чувство преданности к компании, при прочих удачно складывающихся обстоятельствах (верно выбранной маркетинговой стратегией, профессиональным (грамотным) управлением человеческими ресурсами, достойным уровнем товаров и услуг и пр.) без труда смогут обеспечить лидерские позиции своей организации;

– работники, испытывающие чувство преданности к компании, будут стремиться, всячески сохранить коммерческие тайны своей компании, и ни при каком условии не совершат предательства по отношению к ней;

– работники, испытывающие чувство преданности к компании, оптимально применяют и используют в процессе своей трудовой деятельности наличные ресурсы компании для достижения максимально эффективного результата. Важно, по нашему мнению, то, что данные ресурсы могут быть не обязательно внутренними. Сотрудники, приверженные собственному предприятию, достаточно часто по личной инициативе прибегают к консультациям внешних специалистов, стремятся постоянно поддерживать свой информативный уровень, стремиться к изучению новейших исследований в той области, в рамках которой функционирует их предприятие. Лояльный работник, в ряде случаев, может даже самостоятельно инициировать профессиональное обучение и прилагает все усилия, чтоб процесс его самообразования носил регулярный характер. Наряду с этим преданный свой компании сотрудник будет всячески стараться найти оптимальные способы повышения эффективности и результативности своего труда;

– работники, испытывающие чувство преданности к компании, четко и разумно следуют всем требованиям, как со стороны организации, так и линейных менеджеров, причем, делают это искренне и «от души». В свою очередь, нелояльные работники, если и стараются следовать правилам внутриорганизационного распорядка, то делают это скорее по причине опасения негативного санкционирования их трудового поведения со стороны руководства (как, например, лишения бонусов, вознаграждения);

– работники, испытывающие чувство преданности к компании, как правило, чаще остальных демонстрируют высокий уровень ответственности перед предприятием. Это находит выражение в строгом выполнении плана работы, заявленного линейными руководителями, соблюдении сроков, заявленных на исполнение поручений и заданий, стремлении к максимизации качественных показателей своей работы;

– работники, испытывающие чувство преданности к компании, всегда проявляют интерес к профессиональному обучению, получению новых (полезных) профессиональных знаний и развитию уже имеющихся профессиональных компетенций. Это желание продиктовано стремлением сотрудников оставаться всегда полезными на протяжении длительного периода трудовой деятельности;

– работники, испытывающие чувство преданности к компании, выстраивают свои профессиональные отношения с руководством, коллегами и подчиненными на доверии, а решения линейных менеджеров не оспаривают по той же самой причине (доверия);

– и, наконец, работники, испытывающие чувство преданности к компании, не будут всячески стремиться ее покинуть. В сложные для организации времена они «переждут» трудности и продолжат свою трудовую траекторию в прежнем режиме. Причем, данные действия они совершат не из-за опасений перед новым местом работы, необходимость заново проходить путь профессиональной адаптации и т.п., а исключительно из уважения к компании, доверия ее руководству, из чувства верности и преданности своему предприятию.

Рассуждая об основных уровнях лояльности, важно отметить, что в современной науке об управлении, существует несколько подходов к их детерминации.

Так, по мнению российских исследователей, уровень лояльности может соответствовать как положительной, так и отрицательной

величине[101]. Перечнем идентификаторов, указывающих на положительный уровень лояльности, являются:

– самоидентификация сотрудника с компанией;
– совокупность личностных убеждений работника;
– количество и качество его профессиональных действий и поступков;
– тяготение работника к внешней атрибутике предприятия, которая дает возможность удостовериться, насколько он привержен своей организации.

В свою очередь к отрицательным идентификаторам лояльности принято относить:

– латентную нелояльность;
– демонстративную нелояльность.

Важно отметить, что в любой организации есть сотрудники, которые демонстрируют «нулевой» уровень приверженности организации. Иными словами, их организационное поведение не выражено явно положительными и(или) явно отрицательными показателями. «Нулевой» уровень лояльности может, вполне, охарактеризовать работника, не сформировавшего четко выраженной позиции по отношению к предприятию. Наряду с этим, такой же показатель индифферентный приверженности (а именно: «нулевой» и (или) нейтральный) может быть и у абсолютно постороннего индивида по отношению к предприятию.

В свою очередь, хотелось бы обратить внимание, что «нулевой» уровень лояльности, а именно – ее отсутствие, вовсе не является идентификатором того, что данный индивид нелоялен по отношению к предприятию, на котором он работает. Подобное поведение возможно в тех случаях, когда работник по каким-либо причинам еще не сформировал (возможно, не успел ввиду статуса нового сотрудника) собственной четко выраженной позиции в адрес организации. В других случаях это может быть последствием некомпетентной работы руководящего корпуса, который не доводит до персонала основные (наиболее важные) элементы корпоративной культуры в полном объеме, соответственно, у индивида нет

[101] Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Харламов М.Ф. Современные методы построения успешной команды // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №5. С. 102-109.

возможности выработать четкую рефлекторную точку зрения по данной позиции.

Однако, поведение работников, по мнению специалистов в области организационной культуры и управления персоналом, которые не выражают явного неудовольствия, либо одобрения в адрес корпоративных ценностей предприятия, носит достаточно непредсказуемый, порой непрогнозируемый, характер. Руководство организации, в которой трудятся сотрудники с данной моделью поведения, не в состоянии с уверенностью утверждать, в каких ситуациях подобный работник продемонстрирует приверженность компании, а в каких ситуациях, напротив, будет действовать «поперек» сложившегося корпоративного уклада. В свою очередь, поведения явно лояльных или явно нелояльных по отношению к компании индивидов, напротив, вполне предсказуемо.

Организационное поведения данной категории персонала в дальнейшей перспективе во много будет зависеть от того, конкретно под чье влияние эти сотрудники попадут в процессе своей трудовой деятельности.

Теперь обратимся к более детальному анализу идентификаторов, с помощью которых руководитель имеет возможность оценить уровень приверженности того или иного работника организации.

Несколько выше мы приводили положительные примеры преданности персонала по отношению к компании. Так, самоидентификация сотрудника с организацией – это пример одного из самых высоких уровней лояльности. Индивид, уровень лояльности которого находится на столь высокой отметке, в наименьшей степени подвержен влиянию окружающей (внешней) среды. Он крайне редко пойдет на «риск» прекращения трудовых отношений с предприятием, так как вся его профессиональная карьера связанна именно с данной организацией. Данному сотруднику, как правило, свойственен стабильный мотивационный фон и предельно эффективные показатели трудовой деятельности.

Далее, остановимся более подробно на характеристике личностных убеждений работника. Подобный уровень лояльности свойственен чаще всего middle- и top- менеджменту. Ведь именно на данном уровне приверженности компании у сотрудников, по мнению

HR-специалистов[102] укрепляется чувство долга и увеличивается ответственность в адрес организации. Такие руководители могут «заразить» собственным примером подчиненных, как в пределах своего департамента, так и других подразделений фирмы. Однако, этому уровню идентификации присущи и некоторые «слабые» стороны, а именно: резкая смена вектора организационных ценностей. Если новые ценностные ориентации компании будут идти в противовес предыдущим (устоявшимся) ценностным ориентирами то предприятие, в лице его руководства, столкнется со стойким сопротивлением в свой адрес со стороны сотрудников, которым присущ данный уровень лояльности. В свою очередь, на переосмысление и смену точек зрения может потребоваться много времени.

Другой явной проблемой здесь вполне может явиться то, что для формирования убеждений, базирующихся на основных ценностных ориентирах компании, требуется совершенно определенный стиль руководства. Менеджеры организации в обязательном порядке должны обладать даром убеждения, лидерскими качествами, способными увлечь и заинтересовать персонал, а в ряде случаев, даром внушения, под влиянием которого сотрудники смогут сформировать определенные установки и ценности.

Следующим индикатором выступает качественная и количественная совокупность профессиональных действий и поступков работников. Под данной дефиницией подразумевается, что персонал компании четко следует всем элементам корпоративной культуры предприятия (организационным правилам, деловому этикету, традициям и т.п.). По мнению отечественных исследователей, данный уровень приверженности может явиться наиболее оптимальным по причине его «открытости» для работников, а именно: если профессиональные ценности доступны персоналу, то он не испытывает существенных сложностей при их освоении. Практика показывает, что в большинстве случаев каждый новый сотрудник испытывает склонность соответствовать своему профессиональному

[102] Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Анисимов П.Ф. Место муниципальных образований и системы государственного частного партнерства в структуре социального государства (на примере г. Москвы) // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №4. С. 102-111.

окружению и с легкостью начинает разделять позитивные ценностные ориентиры, вектор которых задает предприятие.

И, наконец, приверженность персонала, которая находит выражение на уровне атрибутики. Ее несложно идентифицировать, так как в подобной ситуации сотрудники с радостью готовы демонстрировать собственную преданность организации посредством ношения фирменной одежды с наличием символики предприятия и его отличительных знаков. Иными словами, готовы при любом случае подчеркивать собственное отношение к статусу предприятия с помощью соответствующего стиля организационного поведения.

Рассуждая же об отрицательных идентификаторах, важно отметить латентную и демонстративную нелояльность.

Специалисты подчеркивают, что при демонстративной нелояльности угроза исходит ввиду отрицательного влияния нелояльных сотрудников на всех остальных работников.

В свою очередь, латентная нелояльность опасна по той причине, что ее носители внешне придерживаются предписанных компанией правил и норм, однако внутренне испытывают тотальное несогласие со сложившимся корпоративным укладом. Такие сотрудники склонны распространять сплетни и корпоративные слухи.

В заключении хотелось бы отметить, что несмотря на многообразие различных научных точек зрения, затрагивающих проблематику лояльности персонала предприятия по отношению к организации, все они, в конечном итоге, сводятся к тому, что базисом для формирования чувства приверженности сотрудников к компании, в которой они работают, выступает корпоративная культура. А наличие на предприятии сложившейся организационной культуры является его явным преимуществом, так как устоявшиеся корпоративные ценности всегда вызывают неподдельный интерес как у «новичков» (новых по отношению к организации сотрудников), так и у представителей уже сложившегося трудового коллектива.

Процесс формирования организационной культуры как неотъемлемый элемент современной компании

В последние несколько десятков лет в отечественном менеджменте существенно возрос интерес не просто к организационной культуре как таковой, а непосредственно к тому,

насколько сильное влияние организационная культура оказывает на развитие компании и отдельно взятого ее сотрудника.

Важно подчеркнуть, что сам термин «организационная культура» достаточно многогранен. В нем пересекаются и одновременно взаимодействуют самые разнородные элементы, составляющие сущность данного понятия. Это и ценности, и поведенческие паттерны, и профессиональные традиции (являющиеся производными от культурных и социальных традиций конкретного общества), и убеждения, и стиль поведения, и деловой этикет. То есть все то, что прямо или косвенно оказывает влияние на формирование определенного стереотипа поведения индивидов в рамках их профессиональной деятельности.

Именно благодаря этим «сигнальным» элементам мы можем судить о степени социальной интегрированности членов одного трудового коллектива, их профессиональной зрелости и уровню лояльности по отношению к организации.

Поскольку большую часть своей зрелой жизненной траектории взрослый индивид проводит именно на работе, можно сказать, что организационная культура – это та среда, в которой работник проводит свою сознательную жизнь.

Отметим, что организационная культура как неотъемлемая часть любой организации, выполняет по отношению к ней и ее сотрудникам целый ряд функций.

Многие как западные, так и отечественные современные исследователи системы управления персоналом предлагают различные их интерпретации, мы же в рамках данной научной работы прибегнем к их собирательной дескрипции[103].

Так, одной из важных функциональных характеристик организационной культуры выступает то, что она призвана обеспечивать устойчивое состояние предприятия, стабилизировать траекторию его развития. Ведь внешняя по отношению к организации среда постоянно вносит свои коррективы посредством меняющихся условий развития политической и экономической сфер, производства и т.п.

---

[103] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Мировая практика выбора оптимального способа реализации инвестиционного проекта с государственным участием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №4. С. 3-14.

Следующая функция заключается в том, что организационная культура может и должна выступать тем «связующим» звеном, который бы объединил всех членов коллектива в единое целое, сформировал устойчивую команду. Соответственно, мы можем с уверенностью утверждать, что организационная культура качественно положительным образом влияет на процесс командообразования в организации.

Еще в середине XX столетия американские исследователи организационной культуры доказали, что одной из ее важных функций является ее прямое влияние на формирование степени вовлеченности сотрудников компании в «общее дело», содействие в достижении наиболее важных организационных целей. Более того, организационная культура помогает «зародить» и укрепить в работниках чувство преданности по отношению к предприятию, на котором они работают. Иными словами, выражаясь, современным научным языком, существенным образом повысить уровень лояльности персонала по отношению к организации.

Процесс формирования организационной культуры, по мнению российских теоретиков в области управления человеческими ресурсами на предприятии, оказывает супер-конструктивное влияние на социальную и психологическую атмосферу в коллективе, на трудовое (организационное) поведение сотрудников.

Организационная культура и входящие в нее базовые элементы могут существенным образом повлиять на формирование аксиологической системы взглядов и установок персонала, тем самым моделируя желательные трудовые паттерны. Однако, практическая производственная деятельность многих предприятий (как крупных, так и средних) показывает, что если система ценностей, пропагандируемая менеджерским корпусом организации, идет в строгом «разрезе» с индивидуальными взглядами сотрудников, то это оказывает негативное влияние на траекторию формирования организационной культуры компании. Бизнесс-среда, в которой менеджеры декларируют «громкие», прогрессивные нормы и ценности, формирует производственное пространство крайне далекое от реальных интересов работников и их повседневной трудовой жизни. По мнению современных исследователей, происходит это во многом из-за того, что искусственные, внедряемые помимо воли индивидов, ценности и нормы несут в себе конфликтное

начало и вступают в антагонистическое противоречие с их реальными взглядами и убеждениями.

На сегодняшний день существует множество разнообразных типологий организационных культур, однако, в рамках данной научной работы мы остановимся более подробно на следующих:

Первый тип - бюрократическая или иерархическая культура. Данный тип культуры преобладает в организациях жестко формализованных и четко структурированных. Во взаимоотношениях руководителей с подчиненными (персоналом) преобладают процедурные методы: деловая переписка, делегирование полномочий и т.п. осуществляется строго через служебные записки и фиксируются соответствующими подразделениями. Руководство организаций с бюрократическим типом культуры мыслит исключительно рационально, четко придерживаясь формальных правил и официальной политики компании. Такой тип культуры отличается достаточной стабильностью, но вместе с тем, ему присущ жесткий контроль (в некоторых случаях даже чрезмерный). Предприятия, придерживающиеся бюрократического типа культуры, как правило, ориентированы на интеграцию и внутренние организационные процессы.

Второй тип культуры, на котором мы хотели бы остановиться носит название адхократического (в переводе с латыни означает «по случаю»). Данная организационная культура может найти возможность для реализации в компаниях творческого, либо предпринимательского толка. Со стороны руководящего корпуса здесь приветствуется и поощряется рисковое поведение, а сотрудники, работающие в организации с адхократическим типом организационной культуры, должны быть готовы в любой момент на личные жертвы. В качестве связующего звена основных элементов данной организационной культуры является стремление персонала к новаторству. Новаторской модели поведения придерживаются и менеджеры, готовые идти на любые эксперименты и риск ради достижения поставленных целей. Как правило, и продукция (товары и услуги) компании с преобладанием адхократической организационной культурой уникальна и «неизбита». Основные качествами персонала, которые находят одобрение со стороны руководства, являются: личная инициатива, лидерство, креативность,

умение отстоять собственную позицию и свобода мышления. Адхократическая организационная культура по своей сути гибка и дискретна, и, в отличие от бюрокатического типа, ориентирована на внешнюю по отношению к организации среду.

Наряду с бюрократическим (иерархическим) и адхократическим типами культуры в современной организации преобладает рыночный ее тип. Рыночного типа организационной культуры придерживается руководство, которое четко ориентировано на достижение поставленной цели (зачастую, результат достигается «любой ценой»). Менеджерскому корпусу присущи жесткость, требовательность, бескомпромиссность и твердость в принятии управленческих решений. Даже сотрудники одного подразделения расценивают себя по отношению друг к другу в качестве конкурентов, соперничающих за внимание, благосклонность и похвалу со стороны линейных менеджеров. Однако, персонал компании с рыночным типом культуры ради успеха в достижении стратегических целей, поддержания организационной репутации готов объединяться в рабочие команды ради победы.

Важно отметить, что рыночная организационная культура, как и бюрократическая, стремится к стабильности и контролю, но, вместе с тем, она, как адхократическая, ориентирована на внешние процессы.

И, наконец, четвертый широкоизвестный тип организационной культуры носит название кланового. Он преобладает в тех организациях, где поощряются дружеские отношения среди членов одного коллектива, который зачастую напоминает «большую семью» с патриархальным укладом жизни. Линейные менеджеры играют патерналистскую роль по отношению к своим подчиненным, нередко прибегая к воспитательной функции. В свою очередь, сотрудники не сильно стремятся проявлять инициативу и всецело полагаются на решения, принимаемые руководством. Ключевыми элементами клановой организационной культуры являются: «здоровый» моральный климат, преданность организации, следование корпоративным традициям, сплоченность членов коллектива. Здесь преобладают командообразующие процессы, а решение организационных вопросов осуществляется на коллективном, а не индивидуальном уровне.

Компании, которые придерживаются кланового типа организационной культуры, всячески пропагандируют в качестве

ключевых организационных ценностей – заботу о персонале и доброе отношение к клиентам. Клановая культура достаточно гибка и дискретна и фокусируется на внутренней организационной среде и интеграции всех организационных элементов в единое целое.

Специалисты отмечают, что, несмотря на четкие описательные характеристики современных типов организационной культуры, в «чистом» виде они встречаются достаточно редко, а границы их условно» размыты». Чаще на практике те или иные элементы одного типа переплетаются с элементами другого. Однако, судить о том, какой в итоге тип организационной культуры преобладает, можно исключительно по доминанте ее признаков.

Объединяет же все существующие на данный момент типы организационной культуры их атрибутика.

Атрибутивную часть культуры предприятия составляют такие ее элементы, как:

- традиции и обычаи;
- стиль управления;
- ценности;
- деловой этикет;
- символика и т.п.

Так, например, регулярные корпоративы (праздники, дни рождения, знаменательные для предприятия даты), которые собирают большую часть коллектива для совместного празднования, можно с уверенностью отнести к традициям и обычаям компании. Доказано, что подобные мероприятия помогают сотрудникам лучше узнать друг друга, познакомиться ближе в неформальной обстановке, что положительным образом сказывается на официальной части трудового процесса.

Стиль управления (авторитарный, демократический, либеральный) может оказать и оказывает существенное влияние на формирование конкретного типа организационной культуры. Так, например, в государственных структурах руководство чаще придерживается авторитарного, реже демократического стиля управления человеческими ресурсами организации. В творческих же коллективах преобладает либеральный управленческий механизм, что дает возможность персоналу чувствовать себя свободно, вне жестких рамок, установленных предприятием в лице работодателя.

Наряду с традициями, обычаями и стилем управления большую роль в процессе формирования организационной культуры играют ее ценности, а именно ценностные ориентации работников предприятия. Менеджерский корпус, который не берет во внимание индивидуальные ценности и мотивы своих подчиненных, заведомо обрекает свою работу на провал. Грамотное сочетание корпоративных и индивидуальных ценностей в рамках организационной культуры – вот что делает ее устойчивой, формирует лояльное отношение работников к компании.

Говоря о деловом этикете как о культурном атрибуте, отметим, что в отечественное организационное пространство данный термин вошел сравнительно недавно. Правила делового этикета, гласно и(или) негласно действующие в организации, находят свое выражение в соответствующей (требуемой) модели повеления, фирменном стиле одежды, а также графике работы (как, например, четко фиксированный распорядок рабочего дня и жесткая система санкций даже в случае незначительного отступления от формальных правил трудового распорядка, либо же лояльное отношение руководства к «гибкому» графику работы).

И, наконец, символика предприятия, суть которой сводится к транслированию информации об организации «третьим» лицам. Способов «заявить о себе» у компании достаточно много. Это и фирменный бренд или логотип, и фирменный цвет, и фирменный слоган, и торговый знак и многое другое.

По мнению ряда западных исследователей, организационная (корпоративная) культура находит свое практическое выражение в следующих характеристиках. А именно:

– в какой степени работник идентифицирует себя с организацией, в которой он работает;

– в какой мере сотрудник проявляет готовность к налаживанию коммуникативных (деловых) связей;

– каким образом индивид презентует себя в рамках организации и за ее пределами;

– насколько эффективно руководство организации стимулирует своих подчиненных, а подчиненные, в свою очередь, реализуют собственные мотивационные установки;

– в каком русле между членами одного трудового коллектива и его подразделений складываются профессиональные отношения и т.п.

Организационная культура является неотъемлемой составляющей любой компании. Она призвана сплачивать членов трудового коллектива, синхронизировать их трудовые усилия, направлять действия в нужное русло. Она помогает новым сотрудникам адаптироваться к условиям труда, образовывает и развивает персонал по ключевым организационным вопросам, оказывает прямое влияние на управление качеством производственного процесса. Организационная культура предприятия помогает выработать стратегию и тактику взаимоотношений с конкурентами и партнерами по бизнесу, решает задачи регулятивного и интегративного характера.

Знание основных элементов организационной культуры и умение ими грамотно управлять, позволяет линейному менеджеру наладить тесные трудовые отношения со своими подчиненными.

Наряду с этим, важно отметить, что организационная культура несет в себе огромную функциональную нагрузку при выборе траектории развития предприятия. Она может оказать как исключительно положительное, так и крайне негативное влияние на «социальное самочувствие» персонала организации. Соответственно, любой руководитель, ориентируясь на определенный тип организационной культуры в процессе управления должен помнить, что в его руках сосредоточен «мощный» инструмент воздействия на подчиненных и результаты их работы.

1.3.4. Управление кадровым резервом в системе развития персонала на предприятии

Понятие и сущность термина «Кадровый резерв»

Глобальные вызовы современной экономики в области управления персоналом ставят задачу обеспечения преемственности управления современным организациям. Формирование кадрового резерва как бизнес-процесс играет в этом ключевую роль.

В управлении персоналом создание кадрового резерва является одним из ключевых способов развития персонала. Это обусловлено несколькими причинами:

1) Определение ключевых должностей сопряжено со стратегией организации и помогает в достижении поставленных целей;

2) Отбор в кадровый резерв повышает мотивацию сотрудников на выполнение своих обязанностей, дает им проявить инициативу и реализовать потребность в профессиональном развитии;

3) Процесс формирования резерва включает оценку сотрудника, что позволяет персонально рассмотреть его и оценить профессиональные достижения, уровень его личных компетенций и потенциал к росту в организации;

4) Зачисление в кадровый резерв и назначение на ключевую должность может быть частью построения карьеры сотрудника;

5) Подготовка резервистов в рамках программы позволяет развивать сотрудников именно в тех направлениях, в которых нуждается бизнес;

6) Программа кадрового резерва способствует преемственности руководства и кадровой политики.

Формирование кадрового значения сопряжено с различными направлениями работы с персоналом, поэтому для него будет актуально проектирование процесса. Моделирование процесса один из современных подходов, который широко используется в описании операционных бизнес-процессов, так как они составляют основной поток доходов. Современные бизнес-процессы управления персоналом, обслуживающие основной бизнес перестали быть линейными и могут влиять на управление и качество основных операций. В связи с этим возрастает актуальность их построения и описания.

Наличие резерва в большей степени актуально для производственных и промышленных предприятий. В первую очередь в создании программы преемственности заинтересованы компании, имеющие отраслевую специфику. Например, предприятия минерально-сырьевого сектора. Во-вторых, в ней нуждаются предприятия, в которых долгое время не происходило смены в управленческом составе и в перспективе потребуется замена управленческого состава на более «молодой».

Большую ценность имеет реальная практика работы с резервом. Практический подход формируется на основе множества факторов и

зависит от развития других направлений развития персонала. Говоря о кадровом резерве современные авторы фокусируют внимание на критериях отбора резервистов, на оценке потенциала и соответствию ключевой должности, на программах подготовки к должности и способах оценки эффективности программы. В статьях отдельно обращают внимание на этапы формирования резерва, так как это позволяет представить линейный процесс, в данной работе мы постараемся от этого уйти и сформировать объемное представление о формировании кадрового резерва.

Основные усилия в кадровой политике сосредоточиваются на создании хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности руководителей новой формации, способных в сжатые сроки освоить новый участок работы и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними задач. При этом упор делается на создание резерва из руководителей определенного типа и уровня управления с учетом новых подходов к организации работы и стратегии компании.

Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Кадровый резерв – это группа сотрудников организации, сформированная по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и навыков, деловых и личностных качеств, прошедших систематическую целевую подготовку и являющиеся внутренними кандидатами на замещение вакансий вышестоящих должностей[104]. Такое определение не вполне точное, так как описывает только внутренний резерв. М. Амстронг определяет кадровый' резерв как целенаправленный' отбор кандидатов с помощью различных инструментов оценки для замещения, освободившихся должностей' в будущем. Это определение наиболее общее. Говоря о кадровом резерве, он пишет, что планирование

[104] Фокин К. Б. Система многоуровневой подготовки руководителей металлургического комбината / Фокин К. Б. // Журнал: Сталь. - Москва, 2015. - №9-1. - С. 74-79.

преемственности является частью управления карьерой в общей системе развития человеческих ресурсов организации, вместе с профессиональным обучением и планированием[105].

Рассмотрим определения следующих авторов, В. В. Травина и В. А. Дятлова отмечают, что «резерв создается для осуществления целенаправленной и непрерывной подготовки руководителей, составляющих ядро организации», «резерв предусматривает обеспечение надежной преемственности при замещении руководящих должностей структурных подразделений организации, сведение к минимуму риска назначения на должность работника, не соответствующего предъявляемым к нему требованиям должности»[106].

Здесь идет акцент за замещение именно руководящих должностей, эту позицию можно уточнить в работах А.Я. Кибанова. Он делает акцент на то, что при формировании кадрового резерва необходимо точно знать квалификационные требования, предъявляемые к той должности, на которую зачисляется в резерв специалист и учитывать, какие специальные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае для обеспечения высокопрофессионального руководства[107] [108].

Турчинов А. И. рассматривает кадровый резерв с точки зрения раскрытия потенциала сотрудников. Он пишет, что кадровый' резерв - это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных служащих, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения очередных должностей.

---

[105] Алиев И. М., Кадровый резерв как стратегический инструмент развития бизнеса / Алиев И. М., Михайленко Е.Д.// Журнал: Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - СПБ, 2016. - №3. - С87-91.

[106] Смыслов Д.А. Построение индикатора человеческого капитала социальных групп // Прикладная эконометрика. 2010. № 2 (6). С. 95-125.

[107] Алексеева Т. Кадровый резерв на производстве: опыт формирования//Справочник по управлению персоналом. 2013. № 3. С. 79-84.

[108] Быкова Л.А. Кадровый резерв и управление талантами//Журнал: Справочник кадровика. 2008. № 12. С. 115-118.

Из представленных и изученных определений составим собственное определение. Кадровый резерв - специально сформированная группа кандидатов, предназначенная для замещения ключевых должностей организации. Сформулированное определение охватывает формирование как внешнего, так и внутреннего резерва.

Таблица 1.18. Виды кадрового резерва

По отношению к компании	Внутренний	Резерв состоящий из штатных сотрудников компании
	Внешний	Резерв состоящий из кандидатов вне штата организации
По способу определения на должность	Целевой	Резерв из сотрудников, где каждому определена ключевая должность
	Конкурентный	Резерв из сотрудников, где на ключевую должность претендует несколько резервистов
По уровню подготовки	Оперативный	Резерв состоящий из сотрудников готовых к назначению на ключевую должность
	Перспективный (Стратегический)	Резерв из сотрудников имеющих потенциал к назначению на ключевую должность, но требующих прохождения подготовки.
По уровню должности	1 уровень	Резерв из руководителей претендующих на должность Топ-менеджеров
	2 уровень	Резерв из руководителей претендующих на должность управленцев среднего уровня
	3 уровень	Резерв из специалистов претендующих на должность руководителей начального уровня
	4 уровень	Резерв из студентов профильных вузов претендующих на должность сотрудника организации

Источник: составлено авторами

Цели формирования кадрового резерва[109] [110]:

1. Предотвратить возможность кризисной ситуации в случае ухода сотрудника, занимающего ключевую позицию.
2. Обеспечить предприятие резервом высокопрофессиональных и эффективных менеджеров, готовых развивать бизнес в соответствии с принятой стратегией и культурой.
3. Удержать и мотивировать талантливых лидеров-руководителей.
4. Поддерживать позитивную репутацию работодателя.
5. Снизить затраты на подбор и адаптацию нового сотрудника.
6. Можно выделить несколько видов кадрового резерва по различным основаниям.

При формировании кадрового резерва необходимо соблюдать основные принципы [111] [112]:

1. Принцип актуальности резерва. Он говорит о том, что требуется учитывать реальную потребность в замещении ключевых должностей и все сотрудники зачисленные в резерв должны иметь реальный шанс к зачислению;
2. Принцип соответствия. Кандидат должен соответствовать должности и типу резерва. Должны быть учтены требования к квалификации и уровню навыков для занимаемой должности;
3. Принцип перспективности. Кандидат должен обладать потенциалом к развитию: ориентирован на профессиональный рост, иметь соответствующее образование, возрастной уровень, стаж работы на должности.

Наличие кадрового резерва позволяет решить следующие задачи служб управления персоналом:

---

[109] Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие/А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: КноРус, 2012. 368 с.

[110] Князев А.А., Работа с резервом как способ повышения потенциала руководящих кадров/ Князев А.А., Лохтина Л.К., Мирошникова Ю.В.// Журнал: Социальные аспекты здоровья населения. - Москва, 2016. - Т.51, №5. - с 8.

[111] Костенко И.А. Управление кадрами в новых экономических условиях: Учеб. Верхняя Волга, 2003. -345 с.

[112] Кибанов, А.Я. Управление персоналом// учебник, Москва: ИЦ РИОР, 2010. 288 с.

– качественное закрытие вакансии в кратчайшие сроки;

– стабилизирует состав и как следствие повышает общий профессиональный уровень и мотивацию;

– повышает уровень готовности персонала учреждения к организационным изменениям за счет своевременной подготовки и обучению;

– обеспечивает преемственность в управлении тем самым помогает сохранять политику компании и нести ее миссию;

– повышает мотивацию сотрудников, если добиться максимальной прозрачности в вопросах назначений и перемещений. Сотрудники должны видеть перед собой цель и способы ее достижения.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

– руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;

– главные и ведущие специалисты;

– специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;

– молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Кадровый резерв как элемент развития персоналом сопряжен с построением деловой карьеры и управлением талантами. Они имеют ряд сходств:

1) Выделяют группы людей;
2) Развивают в профессиональной деятельности сотрудника;
3) Способствуют высвобождению имеющегося потенциала.

При формировании кадрового резерва необходимо соблюдать основные принципы[113] [114]:

1. Принцип актуальности резерва. Он говорит о том, что требуется учитывать реальную потребность в замещении ключевых должностей и все сотрудники зачисленные в резерв должны иметь реальный шанс к зачислению;

2. Принцип соответствия. Кандидат должен соответствовать должности и типу резерва. Должны быть учтены требования к квалификации и уровню навыков для занимаемой должности;

3. Принцип перспективности. Кандидат должен обладать потенциалом к развитию: ориентирован на профессиональный рост, иметь соответствующее образование, возрастной уровень, стаж работы на должности.

Наличие кадрового резерва позволяет решить следующие задачи служб управления персоналом:

1) Качественное закрытие вакансии в кратчайшие сроки;

2) Стабилизирует состав и как следствие повышает общий профессиональный уровень и мотивацию;

3) Повышает уровень готовности персонала учреждения к организационным изменениям за счет своевременной подготовки и обучению;

4) Обеспечивает преемственность в управлении тем самым помогает сохранять политику компании и нести ее миссию;

5) Повышает мотивацию сотрудников, если добиться максимальной прозрачности в вопросах назначений и перемещений. Сотрудники должны видеть перед собой цель и способы ее достижения.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

---

[113] Костенко И.А. Управление кадрами в новых экономических условиях: Учеб. Верхняя Волга, 2003. -345 с.

[114] Кибанов, А.Я. Управление персоналом// учебник, Москва: ИЦ РИОР, 2010. 288 с.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

1) Руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;

2) Г лавные и ведущие специалисты;

3) Специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;

4) Молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Кадровый резерв как элемент развития персоналом сопряжен с построением деловой карьеры и управлением талантами. Они имеют ряд сходств:

1) Выделяют группы людей;

2) Развивают в профессиональной деятельности сотрудника;

3) Способствуют высвобождению имеющегося потенциала.

4) К различиям можно отнести следующие характеристики:

5) Кадровый резерв обеспечивает преемственность и эффективность за счет бесперебойной работы на ключевой должности;

6) Деловая карьера больше ориентирована на персонал и нужна организации так как мотивирует сотрудника на профессиональный и карьерный рост;

7) Управление талантами дает возможность организации привлекать, использовать и удерживать сотрудников, наиболее эффективных сотрудников.

Хронология этапов формирования кадрового резерва нп предприятии

В теории выделяются основные этапы работы с кадровым резервом. Рассмотрим их хронологическом порядке. В изученных практиках и теоретических источниках приведено разное количество этапов, но обобщая можно выделить 4 основных части работы по формированию кадрового резерва, в которые они логически укладываются.

Первый – это подготовка и определение потребности в управленческом кадровом резерве на все уровни управления. На этом этапе анализируются кадровые риски и определяются целевые позиции. Определение потребности в резерве путем выявления проблемных зон и причин их возникновения, таких как наличие

труднозаменимых, уникальных специалистов; неукомплектованность штатами; внезапное увольнение работников с руководящих должностей; отсутствие ротации в структурных подразделениях; изменение организационной структуры комбината. Для того, чтобы определить ключевые должности необходимо:

1) Проанализировать организационную структуру и штатное расписание предприятия, чтобы определить кадровую укомплектованность структурных подразделений компании;

2) Проанализировать возрастной состав руководящего состава предприятия, чтоб выявить наиболее критичные управленческие позиции с точки зрения срочности подготовки резервиста

3) Определить какие должности имеют особый вклад в бизнес – результат и каковы перспективы высвобождения на этой должности.

Дальнейшая работа строится с имеющимся списком должностей, а именно планируется оптимальная численность резервистов на каждую позицию. Квоты каждая организация устанавливает самостоятельно, в некоторых компаниях это ограничение по количеству резервистов на должность, например от 1 до 3, в других это количество ограничено процентным отношением резервистов к количеству ключевых должностей, например 120% (численность резервистов/количество ключевых должностей).

Каждая должность должна иметь свой профиль, который станет основой для оценки и подготовки. Профиль должности строится на основе должностной инструкции и имеющейся у организации карты компетенций. Он отражает критерии к занимаемой должности. Часть критериев должна быть объективными и включать в себя следующие аспекты: нормативный и организационно-управленческий. Вторая часть – это субъективные критерии и включает в себя следующие аспекты: профессиональный, личностный, этический. Примером такого списка критериев может быть[115]:

– соответствие требованиям к должности подлежащим обеспечению резервом (образование, стаж работы);

[115] Фокин К. Б. Система многоуровневой подготовки руководителей металлургического комбината / Фокин К. Б. // Журнал: Сталь. - Москва, 2015. - №9-1. - С. 74-79.

– положительные результаты (выводы и рекомендации) последней аттестации;

– успешные результаты текущей операционной деятельности (в том числе призовые места на научно-технических конференциях, конкурсах и т. п.);

– результаты оценки потенциала и уровня выраженности корпоративных компетенций у кандидата:

– компетенций у кандидата;

– рекомендации руководства.

Пункт 4.а требует отдельной разработки в организации и должен быть формально закреплен в корпоративной модели компетенций. Модель компетенций - полный набор характеристик, позволяющий сотруднику успешно выполнять функции, соответствующие его должности. HR- специалисты выделяют следующие виды компетенций[116]:

Корпоративные (или ключевые), которые применимы к любой должности в организации. Корпоративные компетенции следуют из ценностей компании, которые фиксируются в таких корпоративных документах, как стратегия, кодекс корпоративной этики и т. д. Разработка корпоративных компетенций является частью работы с корпоративной культурой компании. Оптимальное количество корпоративных компетенций составляет 5-7 штук.

Управленческие (или менеджерские), которые необходимы руководителям для успешного достижения бизнес-целей. Они разрабатываются для сотрудников, занятых управленческой деятельностью и имеющих работников в линейном или функциональном подчинении.

Профессиональные (или технические), которые применимы в отношении определенной группы должностей и связаны со спецификой тех бизнес- процессов в которых занят данный сотрудник.

Итогом этого этапа становится список должностей, имеющих описанные критерии, которым надо соответствовать для того чтобы

---

[116] Решетникова Ю. С., Оценка и развитие потенциала управленческих кадров системы здравоохранения Тюменской области/ Решетникова Ю. С., Брынза Н. С., Княжева Н. Н.//Всероссийский национальный конгресс «Человек и лекарство. Урал -2014». Сборник материалов конгресса (тезисы докладов). - Тюмень, 2014. С. 80-81.

успешно выполнять прописанные должностные обязанности. Для перехода на следующий этап необходимо собрать оценочную комиссию и провести информационную работу с персоналом по трем направлениям:

Сотрудники HR, которые дополнительно будут задействованы в работе с резервом. Они должны понимать цели и порядок формирования резерва, для того чтобы помогать и давать консультации кандидатам в резерв и резервистам;

Оценочная комиссия, которая участвует в отборе кандидатов в резерв и собирается заранее из представителей разных подразделений для выполнения роли экспертов. Комиссия должна иметь одинаковое представление о своей роли, быть знакома с перечнем должностей и согласна с описаниями профилей должностей;

Сотрудники компании, которым будет предложено участие в отборе в резерв. Они должны быть ознакомлены с положением, списком должностей и возможностями, которые дает им участие.

Второй этап - отбор резервистов в кадровый резерв. Кандидатов на включение в резерв могут рекомендовать руководители, сотрудники HR, возможно самовыдвижение. На практике этот этап делают многоступенчатым. Весь пул кандидатов заполняет анкету резервиста. Первичный отсев оценочная комиссия проводит по формальным признакам и критериям. С оставшимися кандидатами проводят оценку потенциала кандидатов, которая может включать тестирование, решение бизнес-кейса и интервью по компетенциям. Часто «ассесмент-центр» используется как платформа для проведения оценки. На этой платформе создается комплекс исследовательских методик и инструментов, позволяющих решать конкретную задачу оценки компетенций. Оценка персонала получила в настоящее время широкое распространение в качестве результативного инструмента, позволяющего в сжатые сроки эффективно и полно произвести оценку сотрудника, составив подробное описание его профиля успеха, профиля профессиональных компетенций, а также оценить его значимость для компании и потенциал, который может быть при определённых условиях раскрыт и эффективно применим.

При этом в качестве инструментов и технологий оценки персонала могут быть[117] [118] [119] [120]

- Ассесмент-центр (оценочный центр);
- Метод «360 градусов»;
- Интервью по компетенциям;
- кейсовые задания;
- Тесты и опросники;
- глубинное интервью;
- тестирование;
- деловые игры;
- экспертную оценку;
- психологическое интервью;
- этапы промежуточной аттестации;
- написание эссе;
- стажировки.

После проведения оценочных мероприятий результатом этого этапа становится итоговый список сотрудников, которые будут зачислены в резерв. В резерв зачисляются сотрудники имеющие:

1. Желание развиваться
2. Высокий комплексный показатель оценок
3. Соответствующие базовые и ведущие компетенции необходимому уровню в соответствии с профилем компетенций[121].

---

[117] Илюхина Л.А., Развитие института резерва управленческих кадров субъектах Российской Федерации как вызов времени и эффективный инструмент совершенствования государственной кадровой политики// Сборник статей Межрегиональной научно-практической конференции. - Самара, 2014 С. 52-57.

[118] Фокин К. Б. Система многоуровневой подготовки руководителей металлургического комбината / Фокин К. Б. // Журнал: Сталь. - Москва, 2015. - №9-1. - С. 74-79.

[119] Кухтинская Ю.А., Леушина Ж.Л. Проектирование бизнес-процесса «Формирование кадрового резерва» на металлургическом предприятии // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, No6 (2015) http://naukovedenie.ru/PDF/15EVN615.pdf

[120] Ринчино А.Л., Формирование кадрового резерва предприятия на основе системы единых корпоративных требований/ Ринчино А.Л. Поплавская А.Л./ Журнал: Новая наука: Теоретический и практический взгляд - Уфа, 2016. - №6-1. - С219-223.

[121] Функнер А.Е. Принцип PROMOTION FROM WITHIN на предприятии / А.Е. Функнер// Журнал: Достижения вузовской науки. - Новосибирск, 2015. - №16. - С. 166-169.

Составление списков происходит в соответствие с поставленной квотой и именно здесь происходит деление на виды резервов. Как минимум компания формирует два вида резервов:

1) Оперативный - состоящий из сотрудников, которые соответствуют профилю должности и готовы к назначению на ключевую позицию;

2) Стратегический - состоящий из сотрудников нуждающихся в обучении и подготовке, но обладающих потенциалом для развития и достижения соответствия должности.

Существуют примеры разделения управленческих должностей на уровни. В них определен уровень текущей должности кандидата и ключевой должности, при этом перемещение возможно только в рамках 1-2 уровней вверх. Уровень не только регламентирует возможность передвижения, но и влияет на содержание программы подготовки резервиста.

Результатом этого этапа становится список резервистов. Для эффективного функционирования кадрового резерва необходимо строгое согласование списка его членов с руководителями и собственниками компании, в противном случае экономическая эффективность данного процесса будет снижаться[122]. Это предотвратит возможную проблему в период работы с кадровым резервом, а именно сохранит приоритет в назначении на должность кандидатов включенных в резерв.

Третий этап работы состоит из подготовки резервистов. С каждым резервистом составляется индивидуальный план развития. Основой развития резервистов является сравнение фактических и требуемых должностью квалификаций. Обычно это мероприятия по обучению в рамках модульной программы, развитие на рабочем месте, коучинг и наставничество со стороны более опытных коллег из числа руководителей. Работа с резервистами на этом этапе выстраивается по-разному в зависимости от уровня должности, приведем пример распределения на одном из предприятий (ЕВРАЗ ЗСМК). Были выделены четыре раздела подготовки кадрового резерва:

---

[122] Малышева О.С., Управление проектами: учебное пособие/Авт.-сост. О.С. Малышева, Т.М. Левина. Уфа: РИЦ УГНТУ, 2014. -67 с.

– теоретическое обучение в рамках программы подготовки резерва;

– обучение обязательным квалификациям (необходимым по требованиям подведомственных органов) в соответствии с требованиями должности и обучение общим управленческим знаниям.

Развитие управленческих компетенций включает аудиторное обучение; дистанционное обучение; самообразование; тренинги (командообразование, работа с конфликтами, деловое общение, публичное выступление, ведение переговоров и т. п.); работу во временных целевых группах (руководство ими, решение практических задач).

– исполнение обязанностей будущей должности с правом принятия решения уровня руководителя, на замену которого работник готовится, на период командировок, отпуска, болезни;

– стажировки на другом предприятии или в другом подразделении комбината[123];

– защита итоговой работы.

Так, резервисты первого и второго уровней проходили курсы уровня MBA Express по основам высшего менеджмента, лидерству как стилю управления, по основам управленческих переговоров и основам финансов для руководителей нефинансового профиля. Резервисты третьего уровня изучали основы управления подразделением, системный подход к подготовке управленческих решений, управление проектами улучшений и основы повышения финансовой эффективности производственного потенциала предприятия. Руководители четвертого и пятого уровней управления обучались по темам: «Управление подчиненными», «Построение партнерских отношений и эффективных коммуникаций»[124]. Пример наиболее часто встречающихся обучающих модулей в программах развития кадрового резерва: развитие базовых навыков управления, развитие навыков принятия управленческих решений, темы

---

[123] Фокин К. Б. Система многоуровневой подготовки руководителей металлургического комбината / Фокин К. Б. // Журнал: Сталь. - Москва, 2015. - №9-1. - С. 74-79.

[124] Функнер А.Е. Принцип PROMOTION FROM WITHIN на предприятии / А.Е. Функнер// Журнал: Достижения вузовской науки. - Новосибирск, 2015. - №16. - С. 166-169.

мотивации подчиненных, развитие управленческого мышления, личная эффективность менеджера, навыки работы в команде, командное лидерство.

Среди возможных методов работы с резервистами можно выделить:

– беседы с руководителями и специалистами подразделений, в ходе которых изучались эффективные методы управления и делался акцент на реализацию в подразделении основных управленческих функций – планирование (в том числе планирование ресурсов), организация, контроль и оценка эффективности деятельности, принятие корректирующих действий;

– знакомство с технологией производства и технико-экономической документацией в каждом структурном подразделении;

– получение от руководителя подразделения задания для коллективной работы, содержащего формулировку актуальной для управления данным подразделением проблемы;

– групповая проектная работа под руководством бизнес-тренеров, включающая коллективный анализ проблемы, и разработка проекта решения предложенной проблемы;

– составление списка проблемных мест и вариантов их решения по итогам работы в каждом подразделении;

– экспертная оценка работы резервистов в подразделении по параметрам, соответствующим основным управленческим компетенциям;

– научно-технические конференции, конкурсы молодого руководителя, профессионального мастерства и др., которые позволяют повысить профессиональные и управленческие навыки будущих резервистов, развить их творческую активность[125];

– выполнение индивидуального проектного задания в соответствии с личной профессиональной специализацией, направленного на решение ключевой проблемы в управлении соответствующим видом деятельности, подготовка к выполнению которого проводилась в течение всей стажировки.

---

[125] Фокин К. Б. Система многоуровневой подготовки руководителей металлургического комбината / Фокин К. Б. // Журнал: Сталь. - Москва, 2015. - №9-1. - С. 74-79.

Программа подготовки может включать:

1. Расширение обязанностей сотрудника
2. Надбавку к заработной плате
3. Предоставление дополнительных социальных льгот
4. Организация временного замещения руководителя
5. Возможность стать наставником для менее опытных работников

В некоторых источниках встречается практика промежуточной оценки, она выполняется во время прохождения подготовки, для корректировки мероприятий обучения и списков резервистов. Промежуточная оценка может быть в виде беседы резервиста, сотрудника отвечающего за подготовку, в ней оценке подвергается индивидуальный план работы, его выполняемость и полезность выбранных методов работы. Второй вариант промежуточной оценки оценка прогресса развития кандидата и определение текущего соответствия должности. После прохождения подготовки по составленному индивидуальному плану, сотрудник проходит оценку повторно. Можно выделить следующие направления оценки:

1. Оценка производственных результатов - как изменилась производительность труда.
2. Оценка результатов прохождения общей программы подготовки и индивидуальных планов развития - насколько улучшились профессиональные и управленческие качества резервиста.
3. Оценка результатов проектной работы - какие результаты получены по итогам выполнения развивающих проектов.

Уровень подготовки каждого резервиста анализируется комиссией в течение не более одного месяца после выполнения резервистом всего объема мероприятий, предусмотренных планом подготовки[126] [127] [128]. Подводя итоги, оценочная комиссия дает

---

[126] Донской Д.А. Использование инновационного потенциала сотрудников организации при формировании кадрового резерва/ Донской Д.А. // Журнал: Фундаментальные исследования. - Пенза, 2015. - №9-1. - С. 129-132.

[127] Кошкина В.К. Проблема формирования и подготовки кадрового резерва современной компании как элемент стратегического управления // Журнал: Человеческий капитал. - Москва, 2016. - №4. - С. 51-53.

[128] Фомин Н.И. Метод статистической обработки экспертной информации для моделирования модели оценки потенциала претендентов кадрового резерва

заключение по каждому кандидату и рекомендации: Назначить на должность, пройти дополнительную подготовку, либо исключить из резерва.

Результат этапа: Продвижение подготовленных резервистов на вакантные целевые должности, сохранение кадрового потенциала предприятия за счет удержания перспективных сотрудников в кадровом резерве.

Назначение на должность, следующий, четвертый этап. После назначения некоторые компании регламентируют мероприятия по адаптации сотрудника от трех месяцев до полугода. При отсутствии на момент окончания программы подготовки резервистов открытых целевых вакансий, планирование мероприятий по удержанию перспективных сотрудников на предприятии. В качестве рекомендаций по адаптации предлагаются[129]:

– введение «института наставничества» в помощь работникам с низкими профессиональными качествами;

– увеличение испытательного срока при назначении на руководящие должности из кадрового резерва

– дублирование, работа сроком до одного года совместно с советником - прежним руководителем

– самостоятельная работа под наблюдением непосредственного начальника нового руководителя, либо сочетание данных методов.

На четвертом этапе можно проанализировать результаты которые принесла работа по созданию резерва. Одной из компаний было проведено исследование в ходе которого выяснилось, что только каждый третий руководитель осознанно стремился к полученной должности, и назначение совпало с его интересами.

Готовыми к работе на новом месте себя посчитали только 24,7% управленческого состава.

Только каждый пятый свободно адаптировался к новой должности. В большинстве (62%) случаев сложности воспринимались как незначительные. Почти 60% опрошенных требовалась

Журнал: Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. - Воронеж, 2015. - №7-2. - С. 132-137.

[129] Донской Д.А. Использование инновационного потенциала сотрудников организации при формировании кадрового резерва/ Донской Д.А. // Журнал: Фундаментальные исследования. - Пенза, 2015. - №9-1. - С. 129-132.

психологическая поддержка и содействие в освоении профессиональных вопросов. В период "врастания в должность" многое зависело от коллектива, многим (52,1%) ощутимую поддержку оказали коллеги, 34,8% помогло начальство. У 41,7% руководителей длительность адаптационного периода составила до 3 месяцев, почти у четверти опрошенных фаза привыкания к новым условиям труда и новой ответственности составила период до одного года.

По результатам анкетирования, определенные карьерные устремления имеются у 53,1% опрошенных, однако в ряде случаев карьерный рост не совпадает с личностными ожиданиями, прежде всего, из-за несоблюдения сроков продвижения по службе, на что указали почти 45% респондентов[130].

Проблемы при формировании кадрового резерва и пути их решения

В изученных материалах в виде выводов были перечислены основные проблемы с которыми сталкиваются при формировании внутреннего кадрового резерва. Перечислим распространенные отмеченные зоны роста и предложенные решения проблем.

Когда организация занимается только внутренним кадровым резервом может возникнуть отсутствие притока свежих идей вместе с приходящими сотрудниками и, как следствие, некоторая ограниченность знаний работников[131]. Для решения этого вопроса сотрудникам рекомендуется вносить в программу подготовки участие в проектах, на конференциях, выступление с докладами и на круглых столах и другую творческую активность, способствующую возникновению новых идей.

Создание резерва руководители уже занимающие ключевые должности могут воспринять как угрозу, здесь помогут только беседы с руководителями, ознакомление с мероприятиями, привлечение их как экспертов. Еще одна из угроз прохождение в резерв по протекции, поэтому возможность попасть в резерв должна быть у всех сотрудников и оценочная комиссия должна быть представлена не менее чем тремя специалистами от разных подразделений.

---

[130] Кошкина В.К. Проблема формирования и подготовки кадрового резерва современной компании как элемент стратегического управления // Журнал: Человеческий капитал. - Москва, 2016. - №4. - С. 51-53.

[131] Быкова Л.А. Кадровый резерв и управление талантами//Журнал: Справочник кадровика. 2008. № 12. С. 115-118.

Для некоторых организаций характерно участие в резерве не по собственному желанию, потому добровольность участия должна проверяться и сотрудники, которые не хотят находиться в резерве должны быть исключены из него, если попали по принуждению. Для предотвращения подобных ситуаций следует проводить информационную работу с сотрудниками и объяснять им условия участия в резерве.

Проблемой может стать демотивация участников кадрового резерва, вызванная назначением на должность сотрудника не из резерва, поэтому собственные сотрудники должны быть в приоритете при назначении.

Неверное определение квоты на каждую ключевую позицию может спровоцировать раздутый резерв, решением становиться использовать целевое максимальное значение резервистов, как пример 120% от общего числа ключевых должностей.

Одна из сложнейших проблем заключается в наличие ошибок при отборе кандидатов из-за использования примитивных способов оценки. Причиной может стать поверхностное суждение о кандидате, поэтому система оценки должна быть официально закреплена и включать не только личностные характеристики, но и оценку профессиональных знаний и навыков и результаты деятельности.

Следующая проблема решается введением комплексной оценки 360 градусов, использование этого инструмента позволяет учитывать мнение коллег и в кадровый резерв попадут достойные сотрудники, а не случайные люди.

Одна из неявных проблем это формальное ведение кадрового резерва, предотвратить это поможет контроль назначений на должности. Если есть понимание, что сотрудник прошедший подготовку продолжительное время не сможет занять должность, то с ним должна быть проведена работа: привлечение к новым проектам, расширение его группы, возможно ротация, самое главное отсутствие «застоя» работника на должности.

Сотрудники HR должны предусмотреть, что перемещение сотрудника вверх автоматически откроет вакансию на его место. Здесь нет однозначных решений, некоторые источники предлагают включать в резерв все сотрудников имеющих потенциал к повышению, некоторые - готовить замену на каждую руководящую должность. Одним из вариантов, близких к реализации - создание

многоуровневой системы должностей и создание резерва на каждом уровне.

Открытым вопросом остается распространение программы, а именно, должно ли оно быть только на руководителей или на всех сотрудников. На практике этот вопрос до конца не изучен, один из вариантов, решающих эту проблему уже был предложен, это создание многоуровневой подготовки. Начинается она с простых специалистов и отбора на эти должности студентов профильных вузов, а заканчивается топ-менеджерами компании. При этом во всех практиках формируется два вида резерва - оперативный и стратегический.

Перечисленные проблемы могут быть характерны для всех компаний, но при проведении исследования, могут быть выявлены свои особенности, связанные с процессом формирования кадрового резерва. Для анализа и выявления проблем на предприятии будут построены бизнес-процессы.

Формирование кадрового резерва на предприятии как бизнес-процесс в HR

Бизнес-процесс - это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей. Для наглядности бизнес-процесс в работе будет визуализирован при помощи блок-схемы бизнес-процессов.

Существуют три вида бизнес-процессов:

1. Управляющие - бизнес-процессы, которые управляют функционированием системы. Примерами управляющего процесса может служить стратегический менеджмент и корпоративное управление.

2. Операционные - бизнес-процессы, которые составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов. Примерами операционных бизнес-процессов являются снабжение, производство, маркетинг и продажи.

3. Поддерживающие - бизнес-процессы, которые обслуживают основной бизнес. Например, административно хозяйственное обслуживание, техническая поддержка, бухгалтерский учет, подбор персонала. Таким образом, все бизнес-процессы в управлении персоналом будут относиться к этому виду.

Для того чтобы работать и анализировать бизнес-процесс по формированию кадрового резерва, необходимо его смоделировать и составить блок-схему. Все бизнес-процессы могут подвергаться моделированию с помощью различных методов. Одним из способов, которым мы воспользуемся в работе, является составление модели бизнеспроцесса «как есть» (англ. as is). В теоретической части уже было описано четыре этапа работы по формированию кадрового резерва, их последовательность будет использована при построении модели бизнеспроцесса. После этого модель бизнес-процесса будет подвергнута критическому анализу поэтапно.

Поскольку при изменении условий работы организации принятая в ней система бизнес-процесса формирования кадрового резерва может стать неэффективной, может быть предложено два варианта работы: целенаправленное изменение системы и создание совершенно новой, или оптимизация бизнес-процесса.

Оптимизация - это фундаментальное переосмысление бизнеспроцессов компании для достижения существенных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности.

Чтобы построить модель бизнес-процесса «как должно быть» (англ. to be), на основе «как есть», необходимо соблюдать определенные действия. Этот порядок действий приведет к повышению эффективности работы предприятия:

Несколько рабочих процедур объединить в одну, там где это возможно. Чтобы произвести горизонтальное сжатие процесса, необходимо выписать и рассмотреть всех участников процесса и на каждом этапе формирования кадрового резерва держать на виду. Стоит отметить, что если создается команда, отвечающая за данный процесс, то неизбежно это приводит к некоторым задержкам и ошибкам, возникающим при передаче работы между членами команды. Примером такого сжатия может быть проведение обучения в рамках формирования кадрового резерва, так как подразумевает комплекс мероприятий, но объединяется одним блоком действий.

Исполнители должны быть определены таким образом, чтобы они могли принимать самостоятельные решения. При этом происходит вертикальное сжатие, процессов. Наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе предприятия приводит к значительному повышению их отдачи. Для процесса формирования кадрового резерва характерен такой

участник как оценочная комиссия. Ее состав может меняться в зависимости от ключевых должностей на который происходит отбор. Так как все включенные в комиссию выполняют единые действия и приходят к единому заключению, то мы можем представить их как единого участника бизнес-процесса.

Шаги процесса прописываются в естественном, а не в линейном, порядке. Это позволяет распараллеливать процессы там, где это возможно.

Процессы имеют различные варианты исполнения и каждый вариант должен быть простым и понятным.

Работа выполняется в том месте, где это целесообразно. При этом распределяется работа между границами подразделений и устраняется излишняя интеграция.

Уменьшается количество проверок и управляющих воздействий. Они должны выполняться в отлаженном режиме, что приведет к сокращению времени процессов. Проверки при формировании кадрового резерва руководитель HR может осуществлять через ознакомление с сопутствующими документами, поэтому их должно быть оптимальное количество.

Минимизируется количество согласований.

Преобладает смешанный централизованно/децентрализованный подход. При этом подразделения предприятия могут действовать полностью автономно при наличии единого корпоративного хранилища данных.

Можно выделить четыре главных принципа оптимизации:

Принцип первый. У оптимизации должна быть основа. Суть этого принципа заключается в том, что перед тем как проводить оптимизацию, надо четко выделить бизнес-процессы. Надо сначала «увидеть» ход протекания процессов, то есть зафиксировать их в виде моделей «как есть». Ведь если не удается описать процессы, происходящие в настоящее время, то и оптимизировать будет нечего. В этой ситуации можно будет выстроить процесс заново, оценить их оптимальность и улучшать уже новый процесс.

Принцип второй. Оценивать оптимальность надо от частного к общему, выявляя отдельные недостатки, объединяя их в группы и оперативно устраняя.

Принцип третий. Решения по оптимизации - неоднозначны. Велика вероятность того, что устраняя не оптимальность по одному

критерию, мы ухудшаем процесс по другому. Надо уметь выявлять такие последствия, оценивать преимущества и недостатки и делать обоснованный выбор.

Принцип четвертый. Следствием настоящей оптимизации процессов является усиление эксплуатации исполнителей, поэтому неизбежно сопротивление персонала.

Из приведённых выше принципов следуют условия и шаги проведения оптимизации процесса формирования кадрового резерва:

Перед тем как начинать работу по оптимизации, необходимо описать существующие в компании бизнес-процессы «как есть» (создать их модели). Описания должны быть четкими, однозначными и затрагивать уровень, на котором видна конкретная работа сотрудников. Безусловно, чем больше процессов описано в модели, тем лучше и шире можно оценить их оптимальность.

Оценивая оптимальность, в первую очередь надо анализировать каждую часть бизнес-процесса, выполняемую конкретным исполнителем (процедуру). Оценивая ее, надо проверять, к каким результатам приводит правильное выполнение, какие данные или материалы исполнитель получает в итоге, что он с ними делает, насколько оптимальны его действия, а также время работы и продолжительность выполнения процедуры.

Проанализировав каждую процедуру и определив ее явные недостатки, можно оценить оптимальность управления бизнес-процессом и оптимальность группы процессов. Результатами оценки оптимальности должны стать выявленные недостатки в процессе и/или группе процессов. В ходе анализа будут выделены и те процедуры, которые необходимо перенести в новый процесс без изменений.

Затем надо разработать предложения по исправлению выявленных недостатков, перестроить модель процесса («как будет»), учитывая данные предложения, пересмотреть действия исполнителей и кандидатуры самих исполнителей (если это необходимо), а самое главное - это улучшить средства и инструменты использующиеся при формировании кадрового резерва. Улучшение средств заключается в усовершенствовании форм фиксации, хранения и первичной обработки данных, используемых при выполнении конкретной процедуры.

На завершающем шаге оцениваются возможные ухудшения от предлагаемых улучшений в других местах процесса, в том числе и возможное сопротивление сотрудников.

Следуя перечисленным принципам и порядку оптимизации формируется бизнес процесс по формированию кадрового резерва. На основе составленной блок-схемы можно проследить ведение процесса, даже если он имеет параллельную работу разных подразделений. Блок схема также используется для редакции существующего положения и прилагается к нему.

Заключение по части 1

В работе проведено исследование человеческого капитала как экономической категории, обоснована его роль в инновационном развитии предприятия, а также разработана методика оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал для предприятия и проведена на ее основе оценка эффективности данных вложений на примере ПАО «Полюс».

Анализ существующих методов оценки человеческого капитала показал, что в настоящее время отсутствует единая, общепринятая методика определения его стоимости, что объясняется сложностью человеческого капитала как экономической категории. Также трудность измерения человеческого капитала и эффективности вложенных в него инвестиций во многом обусловлена отсутствием необходимых для анализа статистических данных.

С помощью проведения SWOT-анализа инвестирования в человеческий капитал для предприятия были выявлены сильные и слабые стороны данного процесса, а также возможности и угрозы.

К числу сильных сторон инвестирования в человеческие ресурсы можно отнести высококвалифицированный персонал, способный к разработке и производству инновационной продукции, следовательно, у предприятия появляется возможность выхода на новые рынки сбыта, обеспечивающие ему дополнительный доход.

Слабыми сторонами процесса инвестирования в человеческий капитал являются недостаточные затраты предприятия на обучение и повышение квалификации сотрудников, длительное ожидание получения эффекта от инвестирования.

В практической части работы были проанализированы расходы на персонал ПАО «Полюс» в 2012-2018 гг., что позволило убедиться в

том, что данное предприятие активно инвестирует в своих сотрудников путем увеличения расходов на обучение и повышение квалификации работников, реализации различных социальных программ и предоставления льгот (путевки в оздоровительные санаторно-курортные учреждения).

Для оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал была разработана методика, учитывающая результативные и качественные показатели, такие как среднесписочная численность персонала, общий объем произведенных товаров, чистая прибыль предприятия, коэффициент текучести кадров, среднегодовая выработка одного работника, коэффициент рентабельности персонала. Практическая ценность данной методики заключается в возможности ее применения в любой организации в связи с простотой и удобством расчетов, так как исходные для анализа данные содержатся в бухгалтерской и управленческой отчетности предприятия, а также сравнения итогового показателя в динамике между различными организациями.

На основе предложенной методики была проведена оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал для ПАО «ПОЛЮС», которая показала, что на протяжении анализируемого периода (с 2016 по 2018 г.), подтверждена целесообразность вложения средств в своих сотрудников со стороны предприятия. Если в 2015 г. эффективность инвестирования в человеческий капитал составляла 1,169, то в 2018 г. значение данного показателя стало равным 1,331 (см. рис. 3.1), что свидетельствует о положительной отдаче от вложения средств в персонал.

Таким образом, предложенная методика оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал на основе качественных и результативных показателей позволила проанализировать, имеется ли эффект от вложений в человеческий капитал сотрудников предприятия.

Предложенная система формирования кадрового резерва может использоваться в современных компаниях для построения работы с резервом для сохранения преемственности управления или быть модифицированной в модель управления талантами. Предлагаемое решение остается достаточно гибким, чтобы быть адаптированным под ежегодную смену запросов и изменения потребности в

персонале, но ориентирована только на создание резерва в управленческом персонале.

На основе полученных результатов можно сформулировать следующие способы повышения эффективности внедрения инноваций на предприятии путем инвестирования средств в человеческий капитал:

– следует снижать коэффициент текучести кадров путем оптимизации способов стимулирования и поощрения сотрудников, изменения социальной политики в области устойчивого развития;

– необходимо увеличивать расходы на обучение и повышение квалификации работников, так как данный вид затрат в большей степени положительно влияет на инновационную активность предприятия;

– целесообразно выявлять причины увольнения сотрудника и вести их статистический учет по всем уволившимся работникам;

– требуется улучшать методы адаптации новых сотрудников с применением системы наставничества, проведением мероприятий по сплочению коллектива для уменьшения вероятности их ухода в другую организацию;

– нужно применять различные виды стимулирования работников, как материальные, так и нематериальные;

– следует обеспечивать возможность карьерного роста для сотрудников, качественно выполняющих свои обязанности;

– желательно постоянно улучшать условия труда работников путем использования современной техники и технологий, наличия инфраструктуры, обеспечения необходимыми средствами труда.

Предложенные меры обеспечат в долгосрочной перспективе повышение эффективности инвестиций в человеческий капитал сотрудников предприятия, и, следовательно, приведет к росту эффективности внедрения инноваций на предприятии.

Можно сделать вывод о том, что в настоящее время конкурентные преимущества предприятия в значительной степени определяются его способностью к разработке, производству и выпуску наукоемкой продукции, что является трудноосуществимым без соответствующего уровня развития человеческого капитала. Поэтому предприятию необходимо инвестировать в человеческий капитал своих сотрудников для достижения высоких показателей эффективности своей деятельности.

ЧАСТЬ 2. ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДОБЫЧИ МИНЕРАЛЬНОГО СЫРЬЯ

Глава 2.1. Экологическая ответственность в недропользовании

2.1.1. Оценка экологической ответственности российских предприятий

В современных условиях вопросы, касающиеся социальной ответственности компаний, широко обсуждаются в гражданском обществе, во властных кругах и деловом мире. Причиной тому является возросшая роль бизнеса в общественном развитии, путем повышения требований к его прозрачности и открытости. Корпоративная социальная ответственность (КСО) подразумевает ответственное ведение бизнеса, который охватывает большой диапазон таких направлений как, экономический, экологический и социальный, так называемая «тройная линия»[132]. Эти области и есть фундамент эффективного использования бизнес-стратегий, решающий задачи развития и деятельности любой компании. И поэтому большинство предприятий используют универсальные принципы КСО в своей деятельности.

Важным условием построения эффективной системы корпоративного управления в отдельно взятой компании является декомпозиция целей устойчивого развития от разработки и утверждения стратегии устойчивого развития, бизнес-стратегии до эффективного управления бизнес-процессами и корпоративными

[132] Глобальный договор ООН. [Электронный ресурс]. URL: http://www.globalcompact.ru/about/ten-principles/

системами менеджмента в соответствии с международными стандартами[133 134 135].

Можно констатировать, что за последние 10 лет в российских компаниях произошли существенные изменения в системе корпоративного управления и структуре подразделений, которые отвечают за вопросы устойчивого развития. Так, почти в каждой третьей компании-респонденте (31%) сегодня существует самостоятельное подразделение, ответственное за вопросы устойчивого развития (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Подразделения компаний - участников опроса, отвечающие за вопросы устойчивого развития (%)

Примерно в половине компаний (45%) вопросами устойчивого развития занимаются подразделения, отвечающие за вопросы экологии и охраны окружающей среды[136].

---

[133] Шварц Е.А., Книжников А.Ю., Пахалов А.М., Шерешева М.Ю. Оценка экологической ответственности нефтегазовых компаний, действующих в России: рейтинговый подход // Вестник Московского Университета, Серия 6. Экономика, 2015. № 5. С. 46-67

[134] Shvarts E.F., Pakhalov A.M., Knizhnikov A.Yu. Assessment of environmental responsibility of oil and gas companies in Russia: the rating method // Journal of Cleaner Production, 2016. No 127. C. 143-151.

[135] From promise to reality: Does business really care about the SDGs? // PwC, 2018. 40p. URL.: https://www.pwc.com/mu/en/events/CRA2019/sdg-reporting-2018.pdf

[136] Итоги опроса российских компаний о текущем уровне и перспективах их вовлеченности в реализацию Целей устойчивого развития ООН», по материалам проекта «Устойчивое развитие. Роль России». М: 2018. [Электронный ресурс].

10 лет назад, в соответствии с результатами «Доклада о социальных инвестициях в России - 2008»[137], в российских компаниях не существовало самостоятельного подразделения, курирующего вопросы корпоративной социальной ответственности и (или) устойчивого развития, а управления (департаменты), отвечающие за реализацию социальных и экологических проектов, как правило, не имели полномочий по централизованному управлению всем «портфелем» корпоративной социальной ответственности.

Следует отметить, что все основные субъекты корпоративного управления в той или иной степени участвуют в разработке решений по внедрению принципов устойчивого развития на различных уровнях, а также вопросов достижения Целей устойчивого развития (ЦУР). Более чем в половине компаний за широкий круг вопросов в области устойчивого развития отвечает представитель топ-менеджмента. Это можно считать знаковым изменением в системе корпоративного управления, прежде всего для российских компаний.

С целью помочь организациям успешно продвигать и внедрять в свою корпоративную практику данные принципы в 2004 году в России была разработана Социальная хартия российского бизнеса[138]. Инициатором выступил Российский союз промышленников и предпринимателей (далее - РСПП). РСПП анализирует нефинансовые отчеты компаний как основной инструмент улучшения систем внутрифирменного управления и способ увеличения прозрачности работы компаний. РСПП разработал перечень базовых индикаторов, отражающие основные результаты деятельности предприятий, которые рекомендуются использовать в корпоративных социальных отчетах. Эти индикаторы помогают проанализировать показатели экономической, экологической и социальной деятельности компаний и полностью соответствуют мировым рекомендациям в данной области, а также адаптированы под российскую систему учета и

Режим дступа: URL: http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/0dc/ltogi-oprosa_broshyura.pdf

[137] Доклад о социальных инвестициях в России. М: Ассоциация Менеджеров, 2008, с. 23-27.

[138] Базовые индикаторы результативности. Рекомендации по использованию в практике управления и корпоративной нефинансовой отчетности / Ф. Прокопов, Е. Феоктистова и др.; Под общей редакцией А. Шохина. М.: РСПП, 2008. С. 68.

законодательства. Базовые индикаторы результативности имеют своё назначении, а именно:

– показывают основные принципы Глобального договора ООН и Социальной хартии российского бизнеса;

– являются инструментом взаимодействия с заинтересованными сторонами;

– отражают системы оценок показателей устойчивости, которые установлены добровольными инициативами и нормативно;

– способствуют в создании сбалансированных экономических, экологических и социальных показателей работы организации;

– увеличивают эффективность мониторинга, оценки и контроля основных результатов деятельности компании;

– помогают сравнивать результаты нефинансовых отчетов различных предприятий.

Всего разработано 48 индикаторов, которые делятся на 29 основных и 19 дополнительных. Разницы между ними заключается в том, что основные индикаторы используются множеством компаний и считаются неотъемлемой частью анализа, а дополнительные - существенны лишь для некоторых предприятий. Также выделяется три раздела индикаторов[139], которые представлены ниже в табл. 2.1:

Таблица 2.1. Индикаторы результативности

Статус индикатора	Число индикаторов	Индикаторы результативности		
		Экономические	Экологические	Социальные
Основные	29	7	7	15
Дополнительные	19	1	11	7
Итого	48	8	18	22

Все индикаторы подобраны таким образом, чтобы показатели:

– охватывали ключевые сферы ответственности;

[139] Базовые индикаторы результативности. Рекомендации по использованию в практике управления и корпоративной нефинансовой отчетности / Ф. Прокопов, Е. Феоктистова и др.; Под общей редакцией А. Шохина. М.: РСПП, 2008. С. 68.

– оставались совместимыми с рекомендациями, которые используются в международной практике;

– соответствовали отечественной практике.

В связи с тем, что данная работа посвящена оценки экологической ответственности предприятий, сделаем акцент на экологические индикаторы и подробно разберем каждый из них. Как уже было сказано выше, всего предлагается 18 экологических индикаторов: 7 из них являются основными, а 11 - дополнительными.

Первый индикатор, относящийся к экологическому разделу, является - доля используемого вторичного сырья. Этот индикатор относится к классу дополнительных показателей и характеризуется как доля материалов, которые представляют собой повторно используемые отходы или переработанные. Данные показатель считается следующим образом: процентное отношение суммарной массы используемого вторичного сырья в отчетном периоде к общей массе общего количества сырьевых ресурсов в том же временном промежутке, измеряется в процентах.

Следующий индикатор входит в группу основных показателей, и это использование энергии, то есть валовое потребление энергии от всех видов энергоносителей. Вдобавок, выделяют дополнительный индикатор, относящийся к потреблению энергии. Только считается уже удельное потребление энергии в натуральном выражении путем отношения валового потребления энергии к общему объему произведенной за отчетный период продукции также в натуральном выражении за тот же период.

Потребление свежей воды тоже входит в перечень основных индикаторов. Считается аналогично предыдущему показателю, а именно валовое потребление всей воды за отчетный период из любых типов источников. Можно также посчитать удельное потребление воды в натуральном выражении - это удельное потребление воды на единицу произведенной продукции. Есть индикатор, определяемый долей повторного использования воды в общем объеме её расхода. А именно в расчетах используется доля повторно-последовательного и многократного водоснабжения по отношению к использованию всего объема воды.

Не менее важный экологический индикатор - это выбросы парниковых газов. Здесь учитываются суммарные объемы выбросов парниковых газов по предприятию за отчетный период. К выбросам

парниковых газов относятся: метан (CH4), гидрофторуглероды (HFC), гексафторид серы (SF6), закись азота (N20), перфторуглероды (PFC), диоксид углерода (CO2) и так далее.

Сразу за показателем выбросы парниковых газов, можно перейти к показателю, который характеризует выбросы загрязняющих веществ в атмосферу и удельные выбросы, но уже в натуральном выражении. Первые описывают всего выброшенных загрязняющих веществ в атмосферу за отчетный период по организации, а второй индикатор отношение совокупного объема загрязняющих веществ к объему произведенной продукции за отчетный период в натуральном выражении.

Далее идут три схожих показателя: сброс сточной воды, сброс сточной воды в натуральном выражении и сброс загрязненной сточной воды. Сброс сточной воды - это весь объем отведенных сточных вод по предприятию за отчетный период. Удельные сбросы сточных вод в натуральном выражении рассчитываются путем деления валового объема сточных вод к объему выпускаемой продукции в натуральном выражении за отчетный период. Любые характерные для организации единицы могут быть в качестве единиц измерения. Сбросы загрязненных сточных вод - это дополнительный показатель, описывающий объемы отведения загрязненной сточной воды.

Объем отходов и удельный объем отходов в натуральном выражении, следующие индикаторы, которые необходимо проанализировать. Что касается показателя объем отходов, то здесь для расчета понадобятся величина всех отходов и приложения 1, 2, 3 и 8 к Базельской конвенции за отчетный период. Удельный объем отходов в натуральном выражении считается немного по-другому. Необходимо валовый объем отходов, которые образовались, поделить на объем произведенной продукции за отчетный период в натуральном выражении за тот же промежуток.

Не самые приятные показатели для компании это число существенных аварий, повлекших экологический ущерб и взыскание сумм экологического ущерба. Данные индикаторы наносят репутационный вред организации. Чем больше показатели, тем больше компания теряет свою репутацию на мировой арене. Исходя из названий можно с легкостью догадаться, как считаются данные показатели: в первом случае это количество существенных аварий, а

во втором - это сумма средств, взысканная судом в связи с грубейшими нарушениями в деятельности компании, что повлекло аварию с экологическим ущербом.

Также в перечень экологических индикаторов включен такой показатель как инициативы относительно смягчения воздействий продукции и услуг на окружающую среду и масштаба смягчения воздействий. Здесь подразумевается, что компании добровольно будут участвовать в программах и финансировать денежные средства для смягчения существенных воздействий на окружающую среду услуг или продукции.

И завершаются экологические индикаторы таким показателем как инвестиции в объекты охраны окружающей среды. Это индикатор подразумевает под собой любые инвестиции основного капитала, направленны на цели охраны окружающей среды и рационального использования природных ресурсов. Например, минеральных ресурсов, лесных, водных и так далее.

Все эти перечисленные экологические индикаторы результативности, а также их анализ будет включен в сборник статей, в рамках XIII Международной конференции «Российские регионы в фокусе перемен».

Таким образом, исходя из вышеперечисленных экологических индикаторов, можно утверждать, что существует множество показателей, помогающих проверить эффективность ведения социально-ответственного бизнеса в России. Другими словами, эти индикаторы дают возможность получить объективную информацию об уровне воздействия нефтегазового комплекса России на окружающую среду. Создаются различные рейтинги, которые позволяют накапливать массив количественных данных для расчета среднеотраслевых показателей по отходам, сбросам и выбросам.

Проект рейтинга открытости в сфере экологической ответственности НКГ разработан в 2014 г. с целью экологизации нефтегазового сектора, включения нефтегазовыми компаниями природоохранной деятельности в число собственных приоритетов и для развития регулирующей деятельности государственных органов

РФ[140] [141]. На сегодняшний день это единственный в России инструмент, позволяющий проводить сравнительные оценки уровня экологической ответственности крупнейших нефтегазовых компаний.

В 2014 г. по инициативе Всемирного фонда дикой природы (WWF) и консультационно-аналитической группы в области ТЭК КРЕОН при участии Национального Рейтингового Агентства (НРА) стартовал проект по расчету рейтинга открытости в сфере экологической ответственности нефтегазовых компаний России (НГК)[142]. Расчет проводился на основании оригинальной методики, разработанной WWF России. С тех пор на основании данной методики ежегодно проводится оценка крупнейших НГК, ведущих свою деятельность на территории России, а начиная с 2017 г. и на территории Республики Казахстан.

Цель рейтинга - получение сопоставимой информации об уровне открытости экологически значимой информации компаний нефтегазовой отрасли. Публичный характер рейтинга в конечном счете способствует повышению качества управления экологическими рисками и снижению воздействий в нефтегазовой отрасли.

Пятилетний опыт реализации рейтинга открытости в сфере экологической ответственности НГК России демонстрирует устойчивый рост среднего уровня экологической ответственности и открытости большинства компаний. Начиная с 2017 г. расчет рейтинга основан на более расширенной по сравнению с предыдущими годами системе подсчета баллов. В этой связи итоговый балл у всех компаний оказался несколько снижен по сравнению с прошлыми годами рейтинга. Тем не менее, большинство компаний демонстрируют увеличение экологической ответственности и открытости. Это подтверждается последовательным снижением количества красных (данные

---

[140] Алексеева Т. Кадровый резерв на производстве: опыт формирования//Справочник по управлению персоналом. 2013. № 3. С. 79-84.

[141] Алиев И. М., Кадровый резерв как стратегический инструмент развития бизнеса / Алиев И. М., Михайленко Е.Д.// Журнал: Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - СПБ, 2016. - №3. - С87-91.

[142] Российский бизнес и Цели устойчивого развития. Сборник корпоративных практик. / Е.Н. Феоктистова, Г.А. Копылова, М.Н. Озерянская, М.В. Москвина, Н.И. Хофманн, Д.Р. Пуртова / РСПП, Москва, 2018. 200 с.

отсутствуют) баллов у компаний, имеющих средний или высокий уровень информационной открытости, с 34% в 2014 г. до 19% в 2018 г.

Динамика раскрытия данных наибольшая по количественным показателям воздействия на состояние окружающей среды, базирующимся на формах 2-тп и данных государственной статистической отчетности. Количество раскрываемых данных за 5 лет рейтинга выросло с 38% в 2014 г. до 75% в 2018 г., что подтверждает обоснованность рейтинга как инструмента увеличения прозрачности бизнеса[143].

Также компании значительно продвинулись в раскрытии таких важных документов в области охраны окружающей среды, как План ликвидации аварийных разливов нефти. (ПЛАРН в 2014 г. были раскрыты у двух компаний, в 2018 г.- у девяти), Оценка воздействия на окружающую среду (ОВОС, в 2014 г. были раскрыты у четырех компаний, в 2018 году - у 11), программы по сохранению биоразнообразия (в 2014 г. раскрыты только у одной компании, в 2018 г.- уже у 10).

С учетом изменений, вносимых в методику расчета отдельных критериев и изменений структуры выборки, объективно проследить пятилетнюю динамику можно не по всем количественным показателям рейтинга. Межгодовая динамика среднеотраслевых показателей нефтегазовой отрасли России по результатам рейтингов 2014-2018 гг. представлена на диаграммах (рис. 2.2) для некоторых критериев, для которых набрана достаточная статистическая выборка и данные однородны.

При этом следует отметить, что именно про межгодовую динамику в ряде случаев еще говорить рано, поскольку разброс данных (даже у одной компании от года к году) требует уточнений или разъяснений со стороны компаний, раскрывающих информацию по количественным критериям воздействия на окружающую среду, повышает надежность среднеотраслевых значений и их динамики от года к году.

Следует также отметить, что разброс данных по некоторым показателям (например, по удельным выбросам парниковых газов,

---

[143] Российский бизнес и Цели устойчивого развития. Сборник корпоративных практик. / Е.Н. Феоктистова, Г.А. Копылова, М.Н. Озерянская, М.В. Москвина, Н.И. Хофманн, Д.Р. Пуртова / РСПП, Москва, 2018. 200 с.

удельному водоотведению загрязненных вод, частоте инцидентов на трубопроводах, количеству разлитой нефти в результате инцидентов) между компаниями в 2017 г. составляет несколько порядков. Очевидно, что необходимо продолжать диалог как с нефтегазовыми компаниями, так и с контролирующими государственными органами по выяснению причин значительного разброса данных. Также очевидно, что чем дальше развивается рейтинг, тем вопрос достоверности данных, особенно количественных, становится все более актуальным.

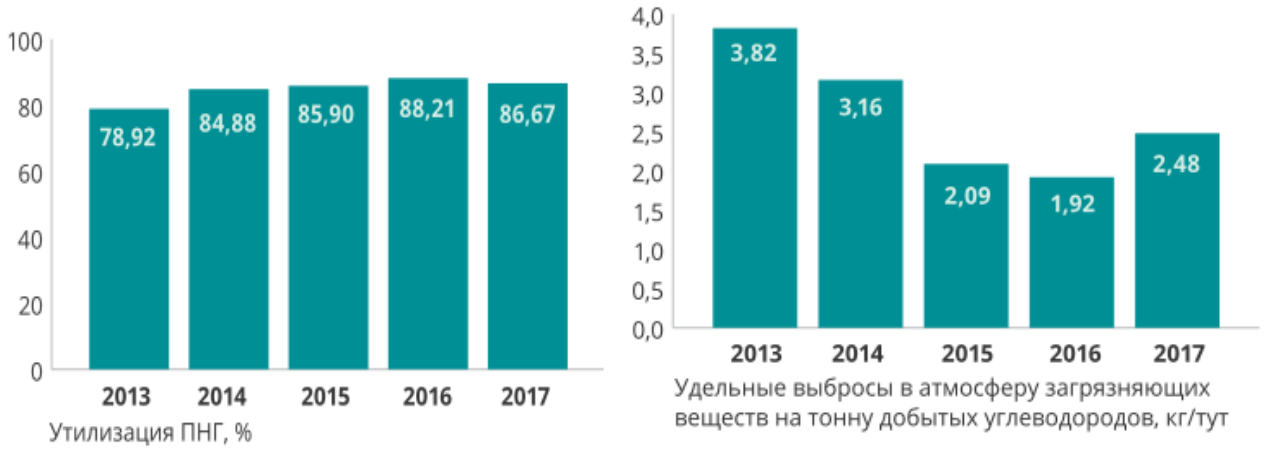


Рис. 2.2. Динамика среднеотраслевых показателей по результатам рейтинга за 2014-2018 гг.

Наиболее чувствительными оказались критерии, отражающие информирование общественности о наличии аварий и спорных экологических ситуаций. Ежегодно уточняется формулировка этих критериев. Новым шагом в диалоге с компаниями и в развитии рейтинга стали регулярные обзоры по наличию спорных (конфликтных) ситуаций и аварий/инцидентов, которые готовит WWF России ежеквартально на основе общедоступной информации.

В 2018 г. наблюдался гораздо более конструктивный диалог с компаниями по вопросам аварий и спорных экологических ситуаций, обзоры по которым готовит и публикует WWF России при поддержке проекта SIDA[144].

[144] Российский бизнес и Цели устойчивого развития. Сборник корпоративных практик. / Е.Н. Феоктистова, Г.А. Копылова, М.Н. Озерянская, М.В. Москвина, Н.И. Хофманн, Д.Р. Пуртова / РСПП, Москва, 2018. 200 с.

Приведём примеры корпоративной практики по достижению целей устойчивого развития с акцентом на экологический аспект рядом ведущих предприятий нефтегазовой и горнодобывающей отрасли. Цели и задачи в области экологической безопасности и принятые компаниями программы приведены в табл. 2.2:

Таблица 2.2. Корпоративная практика по достижению целей устойчивого развития: экологический аспект

Цели и задачи компании	Программы, проекты, мероприятия
«Сахалин Энерджи»: – «Цель ноль» - работать без травм, без разливов, без ущерба производственным объектам, сохраняя окружающую среду – Внедрение методов эффективного и бережливого производства. – Предотвращение загрязнения водных объектов – и рациональное использование водных ресурсов. – Эффективное использование энергоресурсов.	Программы сохранения биоразнообразия и локального мониторинга. Оценка экологических рисков и воздействия. Внедрение эффективной и устойчивой стратегии управления отходами. Выполнение плана мероприятий по достижению установленных экологических нормативов. Программы поддержания и совершенствования механизмов реагирования при чрезвычайных ситуациях и ликвидации аварийных разливов нефтепродуктов. Производственный экологический контроль воздействия на атмосферный воздух, воздействия на водные объекты, обращения с отходами.
«Газпром нефть» – Минимизация воздействия производственной деятельности на окружающую среду. – Рациональное использование ресурсов. – Сохранение биологического разнообразия. – Энергосбережение и энергоэффективность	Реализация стратегии природопользования, которая опирается на эффективную систему экологического менеджмента, последовательное внедрение лучших мировых практик в области техники, технологий и управления. Реализация комплексных экологических проектов в области охраны атмосферного воздуха, утилизации попутного газа, сохранения биоразнообразия, запуск волонтерских экологических проектов и др., развитие экологической культуры в периметре и за периметром компании.
ПАО «ММК» – Сокращение экологической нагрузки за счет	«Экологическая политика «ММК». Комплексная программа «Чистый город». Экологическая программа.

использования принципов наилучших доступных технологий. – Поддержка природоохранных проектов. – Снижение и предотвращение вредного воздействия на окружающую среду по комплексному индексу загрязнения атмосферы города.	Система экологического менеджмента.
АО «ОМК» – Повышение эффективности использования ресурсов. – Более широкое применение чистых и экологически безопасных технологий. – Восстановление нарушенных земель, приведение в состояние, пригодное для последующего пользования. – Снижение воздействия на окружающую среду.	Политика компании в области безопасности производства, Программа менеджмента предприятия в области охраны окружающей среды на 2017 г. АО «ЧМЗ» (г. Чусовой, Пермский край). План мероприятий по предотвращению загрязнения водного и воздушного бассейнов, земель АО «БАЗ» (г. Благовещенск, Республика Башкортостан) на 2017 г. Проект «Реконструкция полигона промышленных и бытовых отходов АО «ВМЗ». Проект «Рекультивация земель участка, примыкающего к западной границе АО «БАЗ».

Примечание: составлено авторами по[145]

Как показал анализ, вопросы социально-экономического развития региона присутствия, охраны окружающей среды являются одними из приоритетных направлений деятельности ведущих российских компаний.

Компаниями придается первостепенное значение мерам по минимизации негативного влияния своей деятельности на окружающую среду. Жизнь, здоровье, благоприятная окружающая среда стали высшими ценностями компаний, определяющими принципы ответственного ведения бизнеса.

[145] Артюхов И.П., Горбач Н.А., Лисняк М.А. Человеческий капитал и здоровье: постановка проблемы // Экономика. 2008. № 1. С. 3-20.

Компания «Сахалин Энерджи» взяла на себя обязательства по сохранению биоразнообразия, на которое может повлиять ее производственная деятельность, с целью поддержания устойчивого развития и обеспечения длительного предоставления экосистемных услуг и ценностей для нынешнего и будущих поколений. С 2007 г. «Сахалин Энерджи» реализуется План действий по сохранению биоразнообразия реализуется в соответствии с передовой мировой практикой.

План стал своеобразным итогом многолетней работы компании по сохранению окружающей среды. Он систематизирует уже накопленный опыт и одновременно предусматривает дальнейшие действия по программам мониторинга окружающей среды и снижения потенциального негативного воздействия во время эксплуатации производственных объектов.

Комплексная программа по внедрению системы раздельного сбора отходов, реализуемая на «ОМК» внесла существенный вклад по снижению негативного воздействия на окружающую среду. В 2017 г. объем твердых коммунальных отходов был снижен на 14,5% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Положительный результат достигнут Магнитогорским металлургическим комбинатом (ММК), реализующим корпоративную программу **«Чистый город»**, предполагающую существенное сокращение экологической нагрузки за счет использования наилучших доступных технологий и осуществления комплекса природоохранных проектов. С 2000 по 2017 г. ММК инвестировал в экологию 24,6 млрд руб. Общий объем инвестиций компании в природоохранную деятельность до 2025 г. составит более 35 млрд руб., большая часть из которых (57%) будет направлена на мероприятия по сокращению выбросов загрязняющих веществ в атмосферу. В 2016 г. планомерная реализация экологической программы ММК позволила уменьшить валовые сбросы загрязняющих веществ в водные объекты на 19%, снизить объем отвальных сталеплавильных шлаков на 44% до 7,1 млн тонн и выбросы пыли в атмосферу - на 300 тонн. В 2017 г. инвестиции в строительство природоохранных объектов составили 3,8 млрд руб. Общий объем инвестиций ММК в природоохранную деятельность до 2025 г. превысит 35 млрд руб.

В то же время, по составляемому на протяжении 14 лет Рейтингу, основанному на индексе деятельности по предотвращению изменения климата, проводимому в 56 странах мира и 28 странах Европейского союза, Россия получила оценку «очень низкая» (52-е место из 84). Оценка понижена в связи с недостаточным уровнем развития возобновляемых источников энергии (ВИЭ), а также с реализацией климатической стратегии[146].

Тем не менее, резюмируя итоги исследования, можно сделать ключевой вывод, что в российском бизнесе за последнее десятилетие произошел значительный прогресс в понимании особенностей своей вовлеченности в процессы устойчивого развития в разных аспектах, в том числе в экологии.

В России для дальнейшего качественного шага вперед необходимы еще значительные усилия и коллективные действия к трансформации бизнес-стратегий и бизнес-моделей в интересах достижения ЦУР, а также к измерению конкретных практических результатов, прежде всего с точки зрения развития самого бизнеса в условиях современных вызовов в экономике.

2.1.2. Россия и климатическое сотрудничество

Климатические события становятся все глобальнее и драматичнее – это реальность сегодняшнего дня.

Проблемам рационального природопользования и эколого-ориентированного развития экономики, анализа и управления рисками природно-антропогенного происхождения рассматриваются

[146] Российский бизнес и Цели устойчивого развития. Сборник корпоративных практик. / Е.Н. Феоктистова, Г.А. Копылова, М.Н. Озерянская, М.В. Москвина, Н.И. Хофманн, Д.Р. Пуртова / РСПП, Москва, 2018. 200 с.

в трудах таких учёных, как Я.Д. Вишняков[147], С.П. Киселева[148], А.А. Гусев[149], Я.Э. Дадаев[150], H. Siebert[151] и многих других авторов.

В последнее время больше внимания уделяется также теме рационального использования свежей воды: инвесторы предъявили свои ожидания по раскрытию климатической информации к компаниям ряда отраслей.

Противодействие изменению климата - одна из самых неотложных глобальных задач в рамках Целей устойчивого развития (ЦУР), провозглашенного Парижским соглашением в 2008 г. За 3 года, прошедшие с момента подписания Парижского соглашения, действия в этом направлении государств, компаний и общественных объединений значительно активизировались. Наиболее динамичные сдвиги нашли отражение в том числе и в нефинансовой отчетности, включая содержательную проблематику[152] [153] .

В 2018 г. PricewaterhouseCoppers (PWC) опубликовали обзор, в котором проанализировали, в какой мере компании в своих отчетах

---

[147] Вишняков Я.Д., Киселева С.П. Экологический императив технологического развития России: монография // Ростов на Дону: Терра, 2016. 295 с.

[148] Киселева, С. П. Экологическая безопасность инновационного развития: монография // Тамбов: Издательство Першина Р.В., 2013. 312 с.

[149] Гусев А.А. Экологическая политика Европейского союза в контексте концепции устойчивого развития // Обозреватель. 2012, № 4. С.88-100.

[150] Дадаев Я.Э., Хажмурадова С.Д. Системный подход и проблемы моделирования природно-техногенной безопасности // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. Том: 21, № 2. 2019. С. 157-165.

[151] Siebert H. Unwelt als knappes Gut/Unwelt, Wirtschaft, Gesellschaft -Wege zu einem neuen Grundverstandnis. Kongress der Landesregierung «Zukunftschanchen eines Industrielandes». Baden-Wurttemberg: Maischt Queck-Verlag. 1995. pp.72-88.

[152] Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов: 2017-2018 гг. Цели устойчивого развития - в фокусе внимания / Феоктистова Е.Н, Аленичева А.Л., Копылова Г.А. и др. М.: РСПП, 2019. 104 с.

[153] Statement on ESG in credit risk and ratings (also available in Chinese). [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.unpri.org/credit-ratings/statement-on-esg-in-credit-ratings/77.article

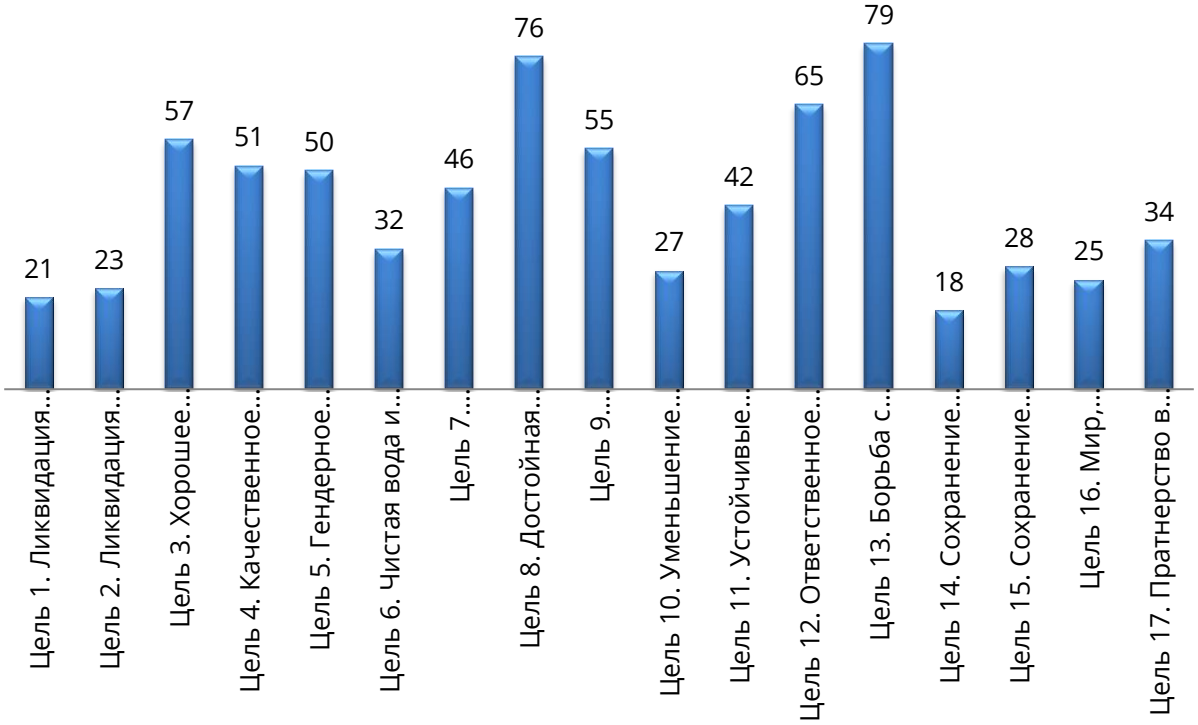
ориентируются на ЦУР, а также качество предоставленных отчетных данных[154].

Обзор составлен по отчетам 470 компаний из 17 стран мира с общим доходом в 9,4 млрд долл. Исследователи пришли к следующим выводам.

64% компаний упоминают ЦУР в своих отчетах.

Три глобальных цели названы большинством компаний приоритетными для их деятельности: ЦУР 13: Изменение климата, ЦУР 8: Достойная работа и экономический рост и ЦУР 12: Ответственное потребление и производство.

Не вызывает удивление тот факт, что ЦУР 13 оказалась безусловным лидером среди всех остальных целей: в большинстве крупных компаний уже выстроены процесс сбора и анализа климатических данных благодаря проекту CDP, руководству по отчетности GRI, Директиве по нефинансовой отчетности ЕС (см. рис. 2.3).



Составлено авторами по источнику: Source: PwC, SDG Reporting Challenge 2017 Base: Companies with priority SDGs

Рис. 2.3. Результаты опроса компаний по приоритетными для их деятельности глобальным целям

[154] From promise to reality: Does business really care about the SDGs? // PwC, 2018. 40p. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.pwc.com/mu/en/events/CRA2019/sdg-reporting-2018.pdf

Наименее значимы для компаний оказались глобальные цели 1 и 2 (Ликвидация нищеты и Ликвидация голода), а также ЦУР 14: Морские экосистемы.

В ежегодном докладе Всемирного экономического форума о глобальных рисках по итогам 2018 г.[155] [9] системная угроза, связанная с изменением климата и деградацией окружающей среды, рассматривается как одна из двух наиболее разрушительных факторов, которые будут угрожать миру в течение следующего десятилетия. В Давосе в январе 2019 г. подавляющее большинство участников признали этот факт. С представителями бизнес-сообщества солидарны ученые и эксперты.

Следует отметить, что буквально до 2016 г. *мир уверенно шел к сценарию глобального потепления на 4-5 градусов. Учитывая это обстоятельство в* апреле 2016 г. 175 стран подписали Парижское соглашение по изменению климата, приняв на себя обязательства разработать меры, которые позволят предотвратить повышение общемировой температуры более чем на 2 градуса Цельсия, а с учетом серьезности рисков - стремиться ограничить ее рост уровнем 1,5 градуса. *Сейчас же мы движемся к сценарию более 3 градусов. Так что перспектива катастрофы, по утверждению проф.* Никласа Хоне, *сохраняется*[156]*.*

Парижское соглашение представляет собой дорожную карту мер, которые позволят сократить выбросы и укрепить устойчивость планеты к изменению климата. Соглашение взаимосвязано с одобренной в сентябре 2015 г. лидерами 193 стран амбициозной комплексной программой «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» или «Цели устойчивого развития (ЦУР)», ЦУР-2030, призванной помочь мировому сообществу в совместной работе над созданием лучшего будущего. Помимо целей, в которых прямо сформулировано требование действий в отношении изменения климата, 12 из 17

---

[155] The Global Risks Report 2018, 13th Edition, is published by the World Economic Forum. 80 p. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.iccwbo.ru/news/2018_WEF_GRR18_Report.pdf

[156] Ведущий автор доклада ЮНЕП о разрывах в выбросах, об уменьшающемся окне возможностей для принятия мер, необходимых для преодоления разрыва во времени: https://vimeo.com/channels/contextnews/147960904

глобальных целей предусматривают принятие дополнительных мер. Поэтому считается, что Парижское соглашение имеет колоссальное значение для достижения ЦУР-2030.

В исследовании PwC[157] отмечено, что российские компании зачастую ограничиваются только выбором ЦУР и не указывают, какие задачи ставят перед собой для выполнения той или иной ЦУР. В свою очередь, это может привести к ложному впечатлению, что многие российские компании выбирают ЦУР, основываясь лишь на названии цели, и не анализируют конкретные задачи, стоящие для ее выполнения.

Кроме того, можно отметить, что процесс приоритизации ЦУР у российских компаний не всегда является прозрачным: в отчетности не публикуется информация о том, почему та или иная ЦУР является приоритетной для компании и как выполнение выбранной ЦУР связано со стратегией компании.

По мнению большинства компаний-респондентов, при внедрении ЦУР в свою деятельность они сталкиваются с определенными барьерами. Более половины представителей компаний указали прежде всего на отсутствие в России государственной политики и нормативных документов в этой сфере (53%) и недопонимание подходов к внедрению ЦУР (не ясны механизмы внедрения ЦУР, оценки достижения ЦУР и т.д. - 43%) на федеральном уровне. Российские компании в 2 раза чаще упоминают отсутствие ясного понимания подходов к внедрению ЦУР по сравнению с подразделениями международных организаций (56 и 23% соответственно). Почти треть компаний не видят для себя понятных выгод от внедрения ЦУР - 37%. Отметим, что такие компании в большинстве (59%) характеризуются низким уровнем информированности персонала о ЦУР.

Ключевую роль в достижении ЦУР в России, по результатам исследования «Устойчивое развитие. Роль России», бизнес возлагает в первую очередь на федеральные органы власти.

Таким образом, основные выводы, которые можно обозначить при сопоставлении российских компаний с зарубежными:

---

[157] From promise to reality: Does business really care about the SDGs? // PwC, 2018. 40p. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.pwc.com/mu/en/events/CRA2019/sdg-reporting-2018.pdf

– отсутствие прозрачности в рамках приоритизации ЦУР;

– отсутствие связи выбранных ЦУР со стратегией компании;

– выделение конкретных задач и определение количественных показателей в рамках выполнения ЦУР не является повсеместной практикой среди российских компаний.

Тема изменения климата едва ли потеряет свою актуальность в ближайшем будущем[158]. Набирают темпы процессы кооперации, и совместные действия носят все более практический характер. Объединение усилий разных стран, рынков, компаний и организаций вокруг задачи противодействия изменению климата - важный первый шаг по пути к достижению ЦУР 13.

В опубликованном в 2018 г. Докладе ООН «Ход достижения ЦУР» [11] отмечаются негативные тенденции, которые начали проявляться в ушедшем году, в частности:

– возобновление роста среднегодовой температуры после короткого периода стабилизации;

– рост выбросов парниковых газов, несмотря на значительное удешевление производства энергии из возобновляемых источников (по повышение на 1,6% выбросов CO_2 в 2017 г.);

– рост энергопотребления (на 12% в 2017 г.), в том числе с использованием угля в качестве топлива - впервые с 2013 г.;

– при этом отмечаются успехи в продвижении к ряду социальных целей, а также рост производства энергии из ВИЭ, рост коалиций и участников климатического движения.

В докладе содержится призыв ставить более амбициозные цели и предпринимать более активные усилия, иначе задачи, заявленные в Парижском соглашении, не будут выполнены. «Более амбициозные цели» должны в том числе включать увеличение финансирования и развитие международного сотрудничества в области технологий. В сентябре 2019 г. должен состояться Саммит по климату для мировых лидеров, членов правительств, финансовых кругов, представителей бизнеса и гражданского общества, на котором страны представят свои

[158] PwC, SDG Reporting Challenge 2017 Base: Companies with priority SDGs // [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.pwc.com/co/es/assets/document/sdg_reporting_challenge.pdf

долгосрочные стратегии по достижению безуглеродного будущего к 2050 г.

Запрос на раскрытие климатической информации транслируется через изменение регуляторной среды, добровольные инициативы, запросы инвесторов.

В Европе законодательные изменения, такие как Директива ЕС о нефинансовой отчетности или Статья 173 Закона Франции о передаче энергии, значительно продвинули климатическую тематику в течение последнего десятилетия, что делает европейские компании наиболее зрелыми в раскрытии климатических данных.

Летом 2018 г. правительство Великобритании объявило о своих планах по введению обязательной для компаний энергетической и углеродной отчетности (SECR). Уже опубликовано Руководство по экологической отчетности[159] [6], в том числе SECR, которое должно вступить в силу в 2019 г. Эксперты отмечают несколько важных моментов, связанных с регулированием.

Обязательство по сокращению выбросов углерода

SECR продолжает требования к отчетности, которые содержались в принятом ранее документе, который назывался «Обязательства по сокращению углеродных выбросов», действие которого заканчивается в октябре 2019 г. При этом SECR содержит много существенных изменений и новых требований к отчетности.

Объем раскрытия данных

Обязательному раскрытию подлежат оба показателя: общее потребление энергии и объем углеродных выбросов, причем методика расчетов довольно близка к методикам GRI. Первый показатель должен представлять собой суммарный объем потребленного электричества, газа и топлива, а второй - углеродные выбросы (охват 1 и охват 2), а также интенсивность выбросов. Кроме того, необходимо сообщать о деятельности по повышению энергоэффективности.

Новое регулирование подразумевает значительное увеличение числа компаний, которые подпадают под его действие. Если «Обязательства по сокращению углеродных выбросов» касались

[159] Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов: 2017-2018 гг. Цели устойчивого развития - в фокусе внимания / Феоктистова Е.Н, Аленичева А.Л., Копылова Г.А. и др. М.: РСПП, 2019. 104 с.

только 2 тыс. организаций (многие из которых являлись государственными), то SECR обязывает почти для 12 тыс. компаний предоставлять отчетность.

Новые правила применяются к компаниям, зарегистрированным на бирже в Великобритании (как определено в разделе 385 Закона о компаниях 2006 г.), а также к компаниям, которые зарегистрированы в Великобритании без котировок и удовлетворяют двум или более из следующих критериев:

– иметь более 250 сотрудников;
– иметь годовой оборот более 36 млн фунтов стерлингов;
– иметь годовой баланс более 18 млн фунтов стерлингов;
– крупные общества с ограниченной ответственностью, которые отвечают двум или более из вышеуказанных критериев;
– крупные незарегистрированные компании, которые обязаны составлять отчеты директоров в соответствии с Положением о крупных и средних компаниях и группах 2008 г. и др.

Климатические сведения необходимо публиковать в годовом финансовом отчете, что согласуется с последними обновлениями Руководства (по отчетности) Целевой группы по раскрытию финансовой информации, связанной с климатом (TCFD), которая рекомендует компаниям должным образом интегрировать климатические риски в бизнес-модель.

Как считает автор публикации, эти требования - часть государственной стратегии безуглеродного развития, цель которой - помочь бизнесу и промышленности повысить свою энергетическую продуктивность как минимум на 20% к 2030 г. Отчасти эти требования создают равные условия для крупных компаний и способствуют повышению прозрачности для инвесторов (которые все чаще этого требуют).

Представляет большой интерес для пользователей Индекс деятельности по предотвращению изменения климата (The Climate Change Performance Index) как инструмент, отражающий степень прозрачности[160] политики разных стран в области противодействия

[160] Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов: 2017-2018 гг. Цели устойчивого развития - в фокусе внимания / Феоктистова Е.Н, Аленичева А.Л., Копылова Г.А. и др. М.: РСПП, 2019. 104 с.

изменению климата[161]. Его цель - стимулировать страны на более активные действия, а также собирать и представлять лучшие национальные практики и государственные решения.

Рейтинг составляется на протяжении 14 лет. В нем проводится оценка 56 стран мира и 28 стран Европейского союза, которые совокупно отвечают за 96% выбросов парниковых газов.

В 2018 г. методология была усовершенствована - усилена оценка действий государств по удержанию потепления климата «значительно менее чем на 2 °С». Согласно Методике, анализируются 14 индикаторов в четырех категориях («Выбросы парниковых газов» - 40% в общей оценке, «Возобновляемая энергия» - 20%, «Энергопотребление» - 20% и «Климатическая политика» - 20%). Кроме того, проводится оценка по таким показателям, как последние достижения, текущие уровни, сопоставление текущих показателей с целями-2030, установленными каждой страной, в сценарии «значительно менее чем 2 °С».

Rank		Country	Score
1.	-	-	-
2.	-	-	-
3.	-	-	-
4.	-	Sweden 2019	76.28
5.	▲	Morocco 2019	70.48
6.	▼	Lithuania 2019	70.47
7.	▲	Latvia 2019	68.31
8.	-	United Kingdom 2019	65.92
9.	▲	Switzerland 2019	65.42
10.	▲	Malta 2019	65.06

Рис. 2.4. Страны с наивысшей оценкой деятельности по предотвращению изменения климата[162]

По итогам 2019 г. ни одна из стран не получила наивысшей оценки по общему рейтингу, означающую, что она успешно выполняет свою стратегию и уверенно продвигается к поставленным целям в сценарии «значительно менее чем 2 °С». При этом есть

[161] Climate Change Performance Index 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.climate-change-performance-index.org

[162] [162]Climate Change Performance Index 2018. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.climate-change-performance-index.org/climate-change-performance-index-2018

страны, которые вполне могут достичь этой оценки в ближайшие несколько лет[163].

Это относится прежде всего к лидерам рейтинга: Швеции, Марокко и Литве, а также к странам, которые получили оценку «высокая», - Великобритания, Швейцария, Латвия, Индия и др. Последние пять мест заняли Саудовская Аравия, США, Иран, Республика Корея и Китайский Тайбэй.

Россия получила оценку **«очень низкая»** (52-е место из 84, при этом первые три места не присуждены никому). Оценка понижена в связи с недостаточным уровнем развития возобновляемых источников энергии, а также с реализацией климатической стратегии. Отмечено, что в России один из самых высоких уровней выбросов парниковых газов на душу населения и очень низкие показатели энергоэффективности.

В рамках настоящего исследования отметим также появление новых инициатив. Так, несмотря на то, что в конце 2017 г. уже действовали 11 глобальных инициатив, направленных на противодействие изменениям климата, в декабре появилась еще одна - Climate Action 100+ [164]. Она сразу же привлекла значительное внимание в мире. В конце 2018 г. ее участниками стали 289 организаций из 29 стран с общими активами в размере почти 30 трлн долл.

Основная цель Инициативы - содействовать достижению целей Парижского соглашения по климатическим действиям, т.е. сдержать рост глобальной средней температуры на уровне 1,5 градуса по Цельсию и избежать, таким образом, катастрофических последствий для людей и планеты, а вместе с ними - и для бизнеса.

---

[163]Climate Change Performance Index 2018. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.climate-change-performance-index.org/climate-change-performance-index-2018

[164] Как Climate Action 100+ давит на энергетических гигантов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.vestifinance.ru/articles/115151

46.	-	Argentina	41.21
47.	-	Turkey	41.02
48.	-	South Africa	40.61
49.	-	Ireland	38.74
50.	-	Japan	35.76
51.	-	Canada	33.98
52.	-	Malaysia	32.61
53.	-	Russian Federation	29.85
54.	-	Chinese Taipei	29.43
55.	-	Kazakhstan	28.17
56.	-	United States	25.86
57.	-	Australia	25.03
58.	-	Korea	25.01
59.	-	Islamic Republic of Iran	23.05
60.	-	Saudi Arabia	11.20

48.	▲	Ireland 2019	40.84
49.	▲	Japan 2019	40.63
50.	▼	Turkey 2019	40.22
51.	▲	Malaysia 2019	38.08
52.	▲	Russian Federation 2019	37.59
53.	▲	Kazakhstan 2019	36.47
54.	▼	Canada 2019	34.26
55.	▲	Australia 2019	31.27
56.	▼	Chinese Taipei 2019	28.80
57.	▲	Korea 2019	28.53
58.	▲	Islamic Republic of Iran 2019	23.94
59.	▼	United States 2019	18.82
60.	-	Saudi Arabia 2019	8.82

Рис. 2.5. Страны с очень низкой оценкой деятельности по предотвращению изменения климата[165]

[165] [165]Climate Change Performance Index 2018. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.climate-change-performance-index.org/climate-change-performance-index-2018

В рамках данной инициативы фактически реализуются обязательства инвесторов, которые впервые были изложены в Глобальном заявлении инвесторов об изменении климата (Global Investor Statement on Climate Change) за несколько месяцев до принятия Парижского соглашения в 2015 г. Эти обязательства взяли на себя около 500 организаций - финансовые и инвестиционные компании, профессиональные управляющие активами, пенсионные и благотворительные фонды и другие организации, влияющие на распределение финансового капитала. От России к данной инициативе присоединилась лишь одна организация - Альфа-банк.

Внимание в проекте будет уделяться также тому, как компании выполняют рекомендации Целевой группы (TFCD).

В список попавших под пристальное наблюдение включены 100 компаний, которые «систематически выбрасывают парниковые газы», а также еще 61 компания, обладающая большим потенциалом по сокращению своих выбросов и переходу на экологически чистую энергию (список здесь: http://www. climateaction100.org/). Среди российских компаний, оказавшихся в фокусе внимания инвесторов, оказались «Газпром», «Роснефть», «ЛУКОЙЛ» и «Норильский никель».

Таким образом, дальнейшая активная работа в заинтересованных кругах в направлении минимизации климатических рисков и воздействий представляется наиболее вероятным сценарием развития темы.

Резюмируя отметим, что климатическая тематика в рамках реализации мероприятий устойчивого развития в России постепенно переходит из состояния «абстрактной» концепции, интересующей крупные компании, к прикладной повестке для многих игроков рынка. В настоящее время в России имеются хорошие корпоративные практики, но недостаточно системных механизмов вовлечения и поощрения участия бизнеса в реализации Целей устойчивого развития, включая достижение целей Парижского соглашения по климатическим действиям.

2.1.3. Подходы к созданию благоприятной экологической ситуации в регионах присутствия ПАО «Полюс»

Минимизация вредного воздействия и поддержание благоприятной экологической ситуации в регионах присутствия –

один из приоритетов ПАО «Полюс». Компания осознает ответственность за состояние окружающей среды и понимает необходимость рационального использования природных ресурсов и обеспечения безопасных условий для сотрудников и живущих на территориях работы ПАО «Полюс» людей.

Средний срок отработки месторождений Компании – порядка 30 лет, что предполагает долгосрочный подход к управлению экологическими аспектами деятельности.

На всех стадиях производственного цикла ПАО «Полюс» стремится последовательно минимизировать воздействие на окружающую среду, постоянно работая над улучшением экологических показателей.

Начиная с этапа проектирования, оцениваются все возможные экологические риски и планируем нашу деятельность таким образом, чтобы избежать их или свести к минимуму. В компании действует официально утвержденный Стандарт по оценке воздействия на окружающую среду и социальную сферу, который четко регламентирует нашу деятельность на этом этапе. Материалы оценки воздействия на окружающую среду публикуются в открытом доступе с предоставлением контактной информации для осуществления «обратной связи». Так, например, материалы последнего крупного проекта, реализуемого ПАО «Полюс» – строительство горнодобывающего и перерабатывающего предприятия на базе Наталкинского месторождения доступны на сайте администрации Тенькинского городского округа.

И на стадии строительства, и в ходе эксплуатации месторождения Компания уделяет значительное внимание основным экологическим аспектам своей работы:

- предотвращению загрязнения атмосферного воздуха и водных объектов;
- управлению отходами и сохранение биоразнообразия;
- восстановлению нарушенных земель.

Для управления этими аспектами в компании разработан и внедрен «Стандарт по рациональному использованию природных ресурсов, предотвращению загрязнения окружающей среды и, учету и отчетности по экологическим показателям», требования которого распространяется на все этапы жизненного цикла.

Компания распространяет свои экологические требования на своих подрядчиков и поставщиков. Для этого внедрен «Стандарт взаимодействия с подрядными организациями в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды». В компании также внедрен «Стандарт по обращению с цианидами», с целью соответствия требованиям Международного кодекса по обращению с цианидом (International Cyanide Management Code). Данный корпоративный стандарт, например, помимо прочего, требует от поставщиков цианидов соответствия требованиям Международного кодекса по цианидам – закупки осуществляют только у сертифицированных поставщиков.

Охрана атмосферного воздуха

Качество атмосферного воздуха – критически важный фактор для здоровья наших сотрудников, жителей территорий присутствия и состояния окружающей среды. Понимая это, «Полюс» выстраивает свою деятельность таким образом, чтобы минимизировать выбросы загрязняющих веществ в атмосферу.

В первую очередь компания стремится сократить объем потребления топлива из невозобновляемых источников энергии и максимизировать использование низкоуглеродных и возобновляемых источников. Такой подход позволяет снижать выбросы парниковых газов и других загрязняющих веществ.

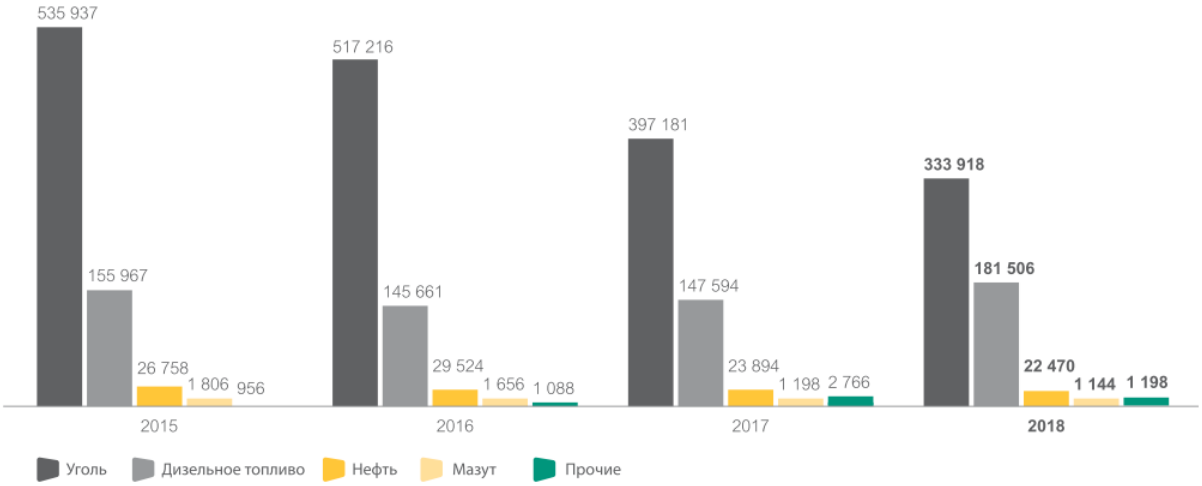


Рис. 2.6. Потребление источников энергии, т в 2015-2018 гг.

Для снижения объемов выбросов в атмосферу компания следит за тем, чтобы используемая на промышленных площадках техника

соответствовала международным стандартам качества, а также оптимизирует маршруты движения транспортных средств.

Рис. 2.7. Динамика значительных выбросов в атмосферу в 2015-2018 гг.

Одновременно «Полюс» уделяет отдельное внимание предотвращению случаев запыления прилегающих территорий и на регулярной основе ведет работы по пылеподавлению.

Использование водных ресурсов

«Полюс» уделяет большое внимание вопросам рационального водопользования. Войдя в ICMM, компания взяла на себя обязательства по ответственному подходу к водным ресурсам, сформулированные в рамках Программного заявления ICMM по охране водных ресурсов.

Приоритетной целью «Полюса» в области водопользования является сокращение объема водозабора из природных источников на единицу производимой продукции. Для достижения этой цели компания:

– осуществляет контроль потребления воды;

– внедряет на своих предприятиях водосберегающие технологии;

– стремится увеличить долю повторного использования воды.

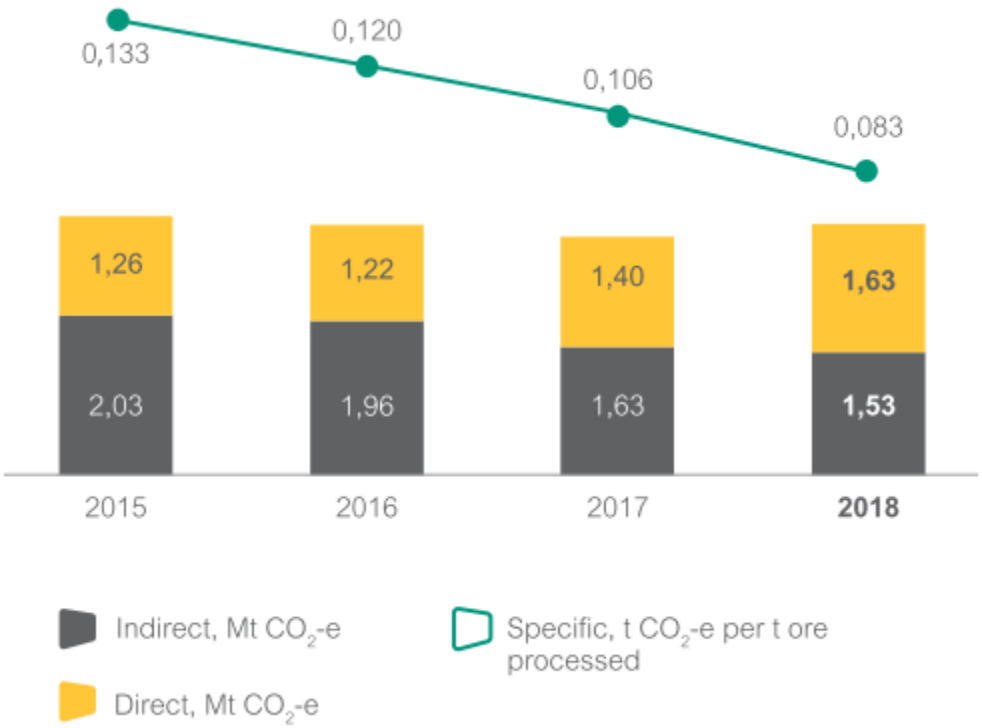


Рис. 2.8. Выбросы парниковых газов в абсолютном и удельном выражении в 2015-2018 гг.

На сегодняшний день порядка 90% в технологических циклах предприятий компании подлежит повторному использованию.

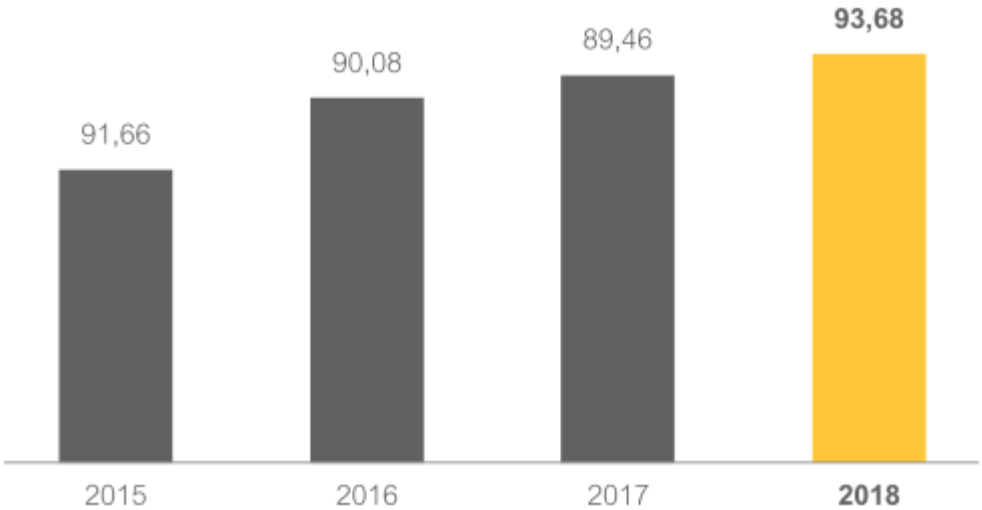


Рис. 2.9. Объём повторно и многократно использованной воды, %

Основная часть новой воды забирается из систем осушения карьеров, в существенно меньшей степени водозабор осуществляется из подземных источников и поверхностных водотоков.

Особое внимание уделяется очистке вод перед их сбросом в поверхностные водные объекты: на всех предприятиях при необходимости проводится строительство новых и модернизация существующих очистных сооружений.

Кроме того, на промплощадках «Полюс» ведет непрерывный мониторинг качества подземных и поверхностных вод с привлечением аккредитованных в соответствии с нормативными требованиями лабораторий, в том числе мобильных. Это позволяет гарантировать, что оказываемое воздействие не превышает установленных нормативов, и одновременно выявлять потенциальные проблемы на стадии возникновения и оперативно предпринимать корректирующие действия.

Управление отходами

Образование отходов – неотъемлемый элемент производства. Для горнопромышленных компаний отходы – это в первую очередь «хвосты»: смесь частиц породы и воды, образующаяся при переработке руды. Задача «Полюса»– максимально снизить возможное влияние отходов на окружающую среду.

Компания обеспечивает полное соответствие своих объектов российскому законодательству в области безопасной эксплуатации хвостохранилищ. Будучи членом ICMM, «Полюс» также выполняет взятые на себя обязательства в рамках Программного заявления ICMM по предотвращению катастрофических разрушений хвостохранилищ и реализует мероприятия по комплексной оценке связанных с их эксплуатацией рисков. При этом особое внимание уделяется управлению водным балансом хвостохранилищ, состоянию дамб и других защитных сооружений, а также сопутствующим инженерным сетям и коммуникациям.

Чтобы минимизировать объем образующихся отходов, компания постоянно ищет возможности их переработки и повторного использования. Если это невозможно, «Полюс» обеспечивает обезвреживание и размещение отходов экологически безопасным способом либо передает их специализированным организациям.

Так, в 2016 году была утилизирована и обезврежена четверть всех отходов (1-4 класса) по группе «Полюс», а в 2017 году – уже треть отходов (1-4 класса).

В 2018 году Полюс успешно провел кампанию «Разделяй и утилизируй», в ходе которой были введены в эксплуатацию установки по термическому обезвреживанию отходов (типа ФОРСАЖ и КТО-50), проведен анализ накопления и возможностей утилизации отработанных шин. Также были закуплены и установлены контейнеры для раздельного накопления отходов и заключены новые договоры с подрядчиками на утилизацию отходов, запрещенных к захоронению с 1 января 2019 года (шины, пластик, бумага).

Восстановление нарушенных земель

«Полюс» стремится уменьшить площади земельного отвода и ограничить расчистку земель за счет использования специальных технологий и практик добычи полезных ископаемых.

Восстановление нарушенных земель – также неотъемлемая часть хозяйственной деятельности «Полюса». Для управления этим аспектом в компании разработан Стандарт по ликвидации и рекультивации месторождений. Мероприятия по рекультивации планируются на ранних этапах каждого проекта.

Компания стремится рекультивировать отдельные участки, как только их использование перестает быть необходимым в рамках производственного процесса.

Сохранение биоразнообразия

«Полюс» планирует и реализует мероприятия по сохранению биологического разнообразия, не допуская уничтожения среды обитания растений и животных. Когда воздействие неизбежно, компания стремится смягчить его, а также реализует компенсационные мероприятия.

Подход «Полюса» к управлению биоразнообразием закреплен в Стандарте по сохранению биологического разнообразия. Еще на ранних стадиях реализации проектов компания проводит оценку биоразнообразия прилегающих территорий и на основе этих данных разрабатывает планы по его сохранению. В рамках мониторинга и оценки биоразнообразия в Бодайбинском районе компания сотрудничает с Витимским заповедником.

К числу основных реализуемых «Полюсом» мероприятий по сохранению биоразнообразия относятся:

– сотрудничество по этим вопросам с региональными общественными и государственными организациями;

– компенсация в натуральном выражении ущерба водным биологическим ресурсам,высадка саженцев деревьев.

Компания учитывает результаты оценки воздействия на окружающую среду с целью поддержания ключевых территорий сохранения биоразнообразия (путей миграции животных и птиц, мест нагула, нереста, зимовки и т.д.).

Компания выплачивает компенсация в натуральном выражении ущерба водным биологическим ресурсам, высадка саженцев деревьев ископаемых в местах расположения объектов Всемирного наследия и на особо охраняемых природных территориях федерального или регионального значения. Кроме того, «Полюс» противодействует браконьерству среди своих сотрудников и персонала подрядных организаций, а также, где это возможно, на территориях, прилегающих к точкам присутствия компании.

Компания не осуществляет разработку месторождений полезных ископаемых в местах расположения объектов Всемирного наследия и на особо охраняемых природных территориях федерального или регионального значения. Кроме того, «Полюс» противодействует браконьерству среди своих сотрудников и персонала подрядных организаций, а также, где это возможно, на территориях, прилегающих к точкам присутствия компании.

Изучение и мониторинг биоразнообразия на предприятиях ПАО «Полюс» в 2017 году

В 2017 году на всех горнорудных активах «Полюса» были проведены работы по изучению и мониторингу биоразнообразия. В исследование и сохранение биоразнообразия в компания в 2017 году вложила 7,5 млн. руб. В 2018 году на эти цели будет дополнительно направлено более3,5 млн. руб.

Магаданская область

АО «Полюс Магадан» (Наталкинский ГОК) провел в сотрудничестве с региональными исследовательскими институтами провело гидробиологический мониторинг макрозообентоса рек Интриган и Омчак, рыбохозяйственный мониторинг водных биоресурсов рек Интриган, Хинике-Кулу и Омчак, зимние маршрутные учеты охотничье-промысловых видов животных в бассейнах этих рек, а также зоологический мониторинг фоновых,

редких и охраняемых видов животных и геоботанический мониторинг фоновых видов растительности.

Работы проходили в соответствии с планом внедрения корпоративного стандарта по биоразнообразию.

Красноярский край

Институт леса Сибирского отделения РАН в районе Олимпиадинского ГОКа провёл работы по изучению биоразнообразия, в результате которых был подготовлен верифицированный список местных видов растений.

Республика Саха

По заказу «Полюса» Институт прикладной экологии Севера провёл исследование современного состояния гидробиоценоза реки Большой Куранах.

Иркутская область

В конце 2017 года «Полюс» совместно с ФГБУ «Государственный природный заповедник «Витимский» разработал программу мониторинга биоразнообразия для АО «Полюс Вернинское».

В 2018 году было проведено исследование популяционно-видового уровня биоразнообразия флоры и фауны в районе расположения предприятия. После обработки и анализа собранных материалов будут составлены характеризующие биоразнообразие видовые списки животных и растений. На базе этих данных в 2019 году будет разработан план мероприятий по сохранению редких видов.

Изменение климата

Компания осознает, что климатические изменения потенциально могут отрицательно влиять на стабильность работы инфраструктуры, снижать эффективность мер по обеспечению экологической безопасности и доступность водных и энергетических ресурсов. Учитывая важность этих аспектов, сокращение выбросов парниковых газов является одной из важных задач устойчивого развития компании.

В 2015 году ПАО «Полюс» совместно с другими членами ICMM поддержал заявление об изменении климата , выпущенное в преддверии Парижской конференции (COP21). В своей деятельности в этой области компания также стремится придерживаться принципов, установленные Целями устойчивого развития ООН: 12 «Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и

производства» и 13 «Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями».

В компании проводится масштабная работа по разработке системы управления выбросами парниковых газов, разработан Стандарт с внутренними требованиями в области контроля выбросов парниковых газов. «Полюс» рассматривает варианты по сокращению выбросов парниковых газов на всех этапах жизненного цикла своих активов. Стратегическая задача компании в этой области – сократить к 2020 году выбросы парниковых газов на 15% (по сравнению с 2015 годом).

В дополнение к мерам по рациональному использованию ресурсов и повышению энергоэффективности ПАО «Полюс» также анализирует альтернативные возможности сокращения выбросов парниковых газов в атмосферу, включая использование возобновляемых или низкоуглеродных источников энергии.

Глава 2.2. Геоэтические проблемы, риски, нефинансовая отчетность

2.2.1. Геоэтические проблемы недропользователей в регионах их присутствия

Термин «Геоэтика» введен в 1991 году чешским ученым и Вацлавом Немецем. В польском г. Кракове на симпозиуме им впервые публично была высказана идея о необходимости разработки этических принципов по воспроизводству и использованию минеральных ресурсов, носящих интернациональный характер. Этому новому научному направлению ученым было предложено название «геоэтика» (Geoethics).

Важная роль в становлении геоэтики как самостоятельного направления научных исследований в науке, именуемого этикой Земли, отводится по праву известным европейским ученым В. Немецу, А. Трембецкому, Ф. Вильке, Ж. Бюсаку, И. Мартинесу и др.

Российским ученым и специалистам – практикам О.С. Брюховецкому, А.М. Гайдину, Н.П. Григорьеву, А.А. Дерягину, А.В. Заварзину, О.Л. Князеву, А.Г. Красавину, А.И. Кривцову, Б.Г. Кузьмину, А.А. Негинской, Н.К. Никитиной, А.Л. Никольскому, Л.П. Рыжовой, Г.С. Сенатской, Е.Б. Солнцевой, В.В. Черникову, В.К. Чистякову, М.А.

Шаминой, В.В. Шаталову и др. принадлежит большое число научных работ, внесших существенный вклад в геоэтику.

В течение последних 5-10 в связи с противодействием местного населения были приостановлены либо вовсе прекращены проекты геологического изучения, разведки и добычи полезных ископаемых.

Наиболее известным примером, получившим широкую огласку, стали разногласия и протест со стороны местных жителей в со строительством рудника по добыче золота и меди «Minas Conga» в Перу. О разногласиях вокруг данного рудника говорили во всем мире. В основном они были вызваны очевидным риском загрязнения местных водоемов. Кроме того, у «Minas Conga» возникли проблемы из-за изменения политической ситуации в Перу. Причиной конфликта в основном стало сильное загрязнение местной экосистемы, особенно водоемов, а что негативным образом отражалось на использовании большой площади сельскохозяйственных угодий, принадлежащих местным фермерам.

Первоначально местное сообщество и правительство положительно приняли результаты оценки влияния разработки «Minas Conga» на окружающую среду. Тем не менее, в 2011 г. местными организациями была объявлена массовая бессрочная региональная забастовка, а в 2012 г., во время масштабных протестов местного населения было убито несколько протестующих[166]. До настоящего времени этот рудник по добыче золота и меди не открыт по приведенным выше причинам.

Еще один пример. В начале января 2013 г. Правительство Аргентины отменило сделку с компанией Osisko (Канада) на добычу золота после протестов защитников окружающей среды, хотя отмена проекта будет иметь серьезные социальные и экономические последствия. Власти провинции Ла-Риоха заявили, что им не удалось добиться согласия населения на реализацию проекта. Протесты населения при поддержке Greenpeace продолжались два года. Беспокойство экологов было вызвано, в частности, использованием цианида и большого количества воды для добычи драгоценного металла.

---

[166] Pike R. Social License to Operate. Research Paper. The Relevance of Social License to Operate for Mining Companies. 2011. URL: http://www.schroders.com/staticfiles/schroders/sites/Americas/US%20Institutional%202011/pdfs/Social-Licence-to-Operate.pdf.

В августе 2013 г. британская полиция разогнала сотни демонстрантов, которые блокировали доступ к площадке поискового бурения компании Cuadrilla Resources, где реализуется проект по оценке запасов сланцевого газа. Буровая площадка расположена в 35 милях к югу от Лондона у деревни Бэлкам (Balcombe) в графстве Западный Суссекс. Протестующие разбили здесь свой лагерь еще в июле, а 18 и 19 августа были первыми днями «активных действий». Сотни протестующих образовали живую цепь у входа на буровую площадку компании Cuadrilla Resources, обнесенную высоким металлическим забором. Участники протестного движения опасаются негативных последствий на окружающую среду, которые, несомненно, повлечет за собой добыча сланцевого газа с использованием гидроразрыва пласта (землетрясения и загрязнение подземных вод). Отчаявшись стимулировать в американском стиле бум производства газа и противостоять сокращающейся добыче углеводородов в Северном море, Правительство Великобритании развивает и поддерживает идею добычи сланцевого газа как «энергетическую революцию», которая может создать новые рабочие места и снизить цены на энергию.

На острове Уруп Большой Курильской гряды (Россия) компания «Курилгео», 100 % акций которой принадлежат кипрскому оффшору Solway Group, в ближайшее время планирует начать добычу рудного золота на месторождении Айнское с применением кучного выщелачивания. На острове находятся важнейшие местообитания редких морских животных - каланов, тюленей-антуров и сивучей. Все эти три вида занесены в Красную книгу России, Красную книгу Сахалинской области и Международную Красную книгу; их основные лежбища сосредоточены в непосредственной близости от месторождения. Красная книга Сахалинской области и Красная книга Российской Федерации выделяют о-в Уруп в особую территорию, имеющую ключевое значение для сохранения курильской популяции каланов. Красная книга Сахалинской области в части необходимых мер по охране рекомендует также создание на о-ве Уруп особо охраняемой территории со строгим режимом охраны. С 1958 г. весь этот остров был заповедником, однако в 2003 г. этот статус был с него снят.

Жители острова обратились к председателю Правительства РФ Д.А. Медведеву и Министру природных ресурсов и экологии С.Е.

Донскому[167] с просьбой не допустить реализации проекта по добыче здесь золота (предполагаемая продолжительность отработки месторождения - 8 лет) и создать на острове особо охраняемую природную территорию со строгим режимом охраны.

Активно протестует местное население и против намечаемого строительства угольного разреза "Аршановский" на Бейском месторождении в Республике Хакасия с планируемой ежегодной производительностью 5 млн т угля при введении первой очереди разреза и 10 млн т с введением второй. Разрез будет расположен в 1 км от жилых поселков, что по мнению жителей делает невозможным проживание в поселках из-за повышенной загазованности, запыленности, опасной близости площадки открытых горных работ (планируемая глубина карьера - 200 м). Исчезнут условия для продолжения использования земель для традиционного ведения сельского хозяйства, что ставит под угрозу существование четырех древних национальных сел. Возможно загрязнение р. Абакан, являющейся источником питьевого водоснабжения городов и поселков с численностью населения свыше 300 тыс. чел. Проведены сходы граждан сельских поселений и митинг в Абакане. Собираются подписи граждан под обращением к Президенту РФ с требованием прекратить подготовительные работы по разрезу, назвать конечных бенефициаров компании-недропользователя, провести всестороннюю экологическую экспертизу проекта.

Население протестует не только против реализуемых геолого-разведочных и добычных проектов, но и уже против планируемых к проведению аукционов и конкурсов на право пользования недрами[168] (табл. 2.3).

Высшей степенью подобных протестов в России является противостояние народа и власти по вопросу освоения медно-никелевых объектов в Центральном федеральном округе. Уже прошло много лет с тех самых пор, как вышло распоряжение Правительства РФ о проведении конкурса на право пользования недрами Еланского и Елкинского медно-никелевых месторождений,

---

[167] С 18 мая 2018 г. Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации возглавил Д.Н. Кобылкин

[168] Никитина Н.К. Баланс интересов государства, недропользователей и местного населения при предоставлении прав пользования недрами // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. -2013. -№ 6. -С. 60-67.

не прекращаются протесты жителей Воронежской и соседних областей против геологического изучения, разведки и освоения этих месторождений, относящихся к участкам недр федерального значения. Образовались общественные движения – «В защиту Хопра» и «Зеленая лента» - и безымянные инициативные группы, собираются подписи против «никелевого» проекта. Население всерьез обеспокоено возможным негативным влиянием на личное здоровье людей, сохранность рекреационных ресурсов, уникальных воронежских черноземов, чистоту поверхностных и подземных вод, р. Хопер, признанную ЮНЕСКО самой чистой рекой Европы, состоянием Хоперского заповедника с растениями и животными, занесенными в Красную книгу, состоянием природы как всеобщего достояния.

Таблица 2.3. Возможные угрозы окружающей природной и социальным средам

Наименование участка недр	Целевое назначение работ на участке недр, полезное ископаемое	Площадь участка недр, кмг^2	Прогнозные ресурсы по категориям	Возможные угрозы окружающей природной и социальным средам (по мнению местного населения и природоохранных организаций) и выдвигаемые требования
Участок Цаган, Забайкальский край	Разведка и добыча россыпно-го золота	7,7	P_1 - 23 кг	Разрушение природных ландшафтов. Загрязнение рек бассейна р.Онон. Отсутствуют социально-экономические выгоды для местного населения от добычи столь незначительных

				запасов россыпного золота.
Шапсугский участок, Краснодарский край	Геологическое изучение, разведка и добыча мергелей (цементное сырье)	24,84	P_3 -160 млн т	Будут уничтожены леса и при-родные ландшафты рек Скабидо и Абин с притоками, излюбленная жителями и туристами рекреационная зона в районе станицы Шапсугская, памятники истории и культуры, расположенные на ее территории: три целиком сохранившихся дольмена, большое число курганов, грязевый вулкан, остатки генуэзской крепости на горе Острая, известный рекреационный объект - Ромашкина поляна.
Эриванский участок, Красно-дарский край	Тоже	8,38	P_1 - 60 млн г	

Тем не менее государственные органы управления фондом недр считают, что возможности рентабельной добычи никеля на севере России (в Норильском рудном районе) почти исчерпаны, а прогнозные ресурсы Воронежской области в случае получения положительных результатов разведочных работ могут быть реализованы в запасы никеля, меди и кобальта, крупнейшие в Европе;

будущий ГОК - это доходы бюджетов всех уровней, новые рабочие места и развитие социальной сферы.

Практически все специалисты в области природно-ресурсного права, анализируя правовое положение природных объектов - земли, недр, воды, лесов, указывают на их нравственную сущность и ни чем иным как народным достоянием они быть не могут. Не вдаваясь в дискуссию о проблемах соотношения форм собственности на недра, отметим, что сегодня в большинстве стран преобладает государственная собственность на недра, в наиболее развитых - публичная, включающая категорию национального достояния[169] [170].

Таким образом, фонд недр как государственная собственность, общенациональное (общенародное, публичное) достояние представляет собой совокупность невозобновляемых природных объектов, право пользования которыми может предоставляться физическим и юридическим лицам на возмездной и срочной основе с принятием обязательств пользователями о соблюдении определенных условий пользования недрами, при этом порядок, обоснование и объем вовлекаемых в пользование объектов недр должны обеспечить публичные интересы как нынешнего, так и будущего поколений[171].

Конституционное закрепление недр как государственной собственности и, главное, как публичного достояния обязывает государство обеспечить наряду с устойчивым сбалансированным развитием экономики выполнение недрами специфической функции публичного блага через разработку и обоснование стратегий и экономических механизмов развития и использования объектов фонда недр, т е. государство как собственник недр, устанавливая правила отношений в их использовании, прежде всего должно искать экономически эффективные решения, обеспечивающие устойчивое развитие минерально-сырьевого комплекса и сохранение окружающей среды.

---

[169] Василевская Д.В. Правовой режим недропользования в России и зарубежных странах. - М.: ООО «Право ТЭК», 2010. -376 с.

[170] Tiess G. Legal Basics of Mineral Policy in Europe // Springer Wien NewYork. - 2011. -394 p.

[171] Никитина Н.К. Баланс интересов государства, недропользователей и местного населения при предоставлении прав пользования недрами // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. -2013. -№ 6. -С. 60-67.

Территория Якутии располагает богатейшими месторождениями, такими как алмазы, уголь, нефть, газ, железная руда, благородные, цветные и редкие металлы, сурьма, золото, серебро.

Создание прочный основы по устойчивому развитию коренных малочисленных народов Севера Якутии, которые по-прежнему сохраняют духовное единение с природой и потому болезненно воспринимающие любое вторжение в их жизненную среду, особенно промышленное освоение, зиждется на важнейшем принципе сбалансированного решения задач по промышленному освоению с сохранением традиционных видов хозяйственной деятельности народов Севера. Поэтому взаимодействие промышленных компаний и коренного населения неизбежно должно происходить в рамках диалога, а в будущем – и соуправления.

Первым вице-президентом Ассоциации КМНС Республики Саха (Якутия) Шадриным В.И. выделены следующие уровни взаимодействия коренных народов с промышленными компаниями[172]. Это:

1. Уровень игнорирования – решения принимаются без учета мнения коренного населения, промышленное освоение обосновывается общегосударственными интересами или преподносится как забота о местном населении, т.е. народы являются объектами политики;
2. Уровень диалога – существуют механизмы учета мнения коренных народов, при принятии решения необходимо их свободное предварительное и осознанное согласие;
3. Уровень соуправления – все решения по коренным народам, должны приниматься при их обязательном участии с правом вето, законодательно закрепленного права коренного малочисленного народа Севера.

Конфликты могут повлечь за собой крупные затраты для золотодобывающих компаний. Поэтому первой задачей при

[172] Доклад первого вице-президента Ассоциации КМНС Республики Саха (Якутия) на парламентских слушаниях «Правовое регулирование вопросов взаимодействия промышленных компаний-недропользователей и коренных малочисленных народов Севера Республики Саха (Якутия) в местах их компактного проживания» URL.: http://yakutiakmns.org/archives/3390

управлении конфликтами с местным сообществом должно стать проведение превентивных мер по их обострению.

В этой связи представляет особый интерес, разработанный финскими учеными, инструментарий[173] по разрешению и управлению конфликтами при реализации проектов горнодобывающей отрасли, признанный оказать помощь горнодобывающим компаниям, государственным органам высшего уровня и местным органам власти, представителям местных сообществ и международным организациям в повышении собственного потенциала по выявлению проблем, разрешению и управлению конфликтами.

Изучив содержание данного инструментария, представляется целесообразным взять за основу ключевые компоненты алгоритма его действия с целью применения их в практической деятельности российских золотодобывающих компаний при реализации горных проектов[174].

В основе предлагаемого организационного механизма по противодействию утраты социальной лицензии принят комплексный подход к оценке воздействия золотодобывающего проекта с вовлечением всех заинтересованных лиц, что поможет самим компаниям понять, что с точки зрения местных сообществ важно при разработке золотодобывающих проектов на их территориях.

Данный подход основывается на проведении практических шагов и действий, имеющих своей целью помочь сторонам в выявлении и снижении напряженности, предотвращении конфликтов на всех этапах реализации золотодобывающих проектов, в информационном взаимодействии между местными сообществами, органами власти, правительством страны и золотодобывающими компаниями. Это комбинация оценок воздействия на социальную среду, которая решающим образом зависит от участия всех

---

[173] Ответственная добыча полезных ископаемых. Инструментарий для предотвращения и посредничества в конфликтных ситуациях, возникающих в процессе развития горнодобывающего сектор // Гайя Групп Оу, Экологическая сеть «Zo'i». - 2012. – 72 с.

[174] Zayernyuk V.M., Kaurova O.V., Leonova V.P. Soial license in the minivg industry: experience and prospects of development // Economik and Social Development 25th International Scientific Conference on Economik and Development. Varazdin Development and Enterepreneurhip Agency; Russian State Social University. 2017. pp. 371-381.

заинтересованных сторон, предполагает консультирование с заинтересованными сторонами и имеет конечную цель - создать аналитическую базу для последующего плана управления риском утраты социальной лицензии.

Основные элементы предлагаемого организационного механизма по противодействию утраты социальной лицензии представлены на рис. 2.10.

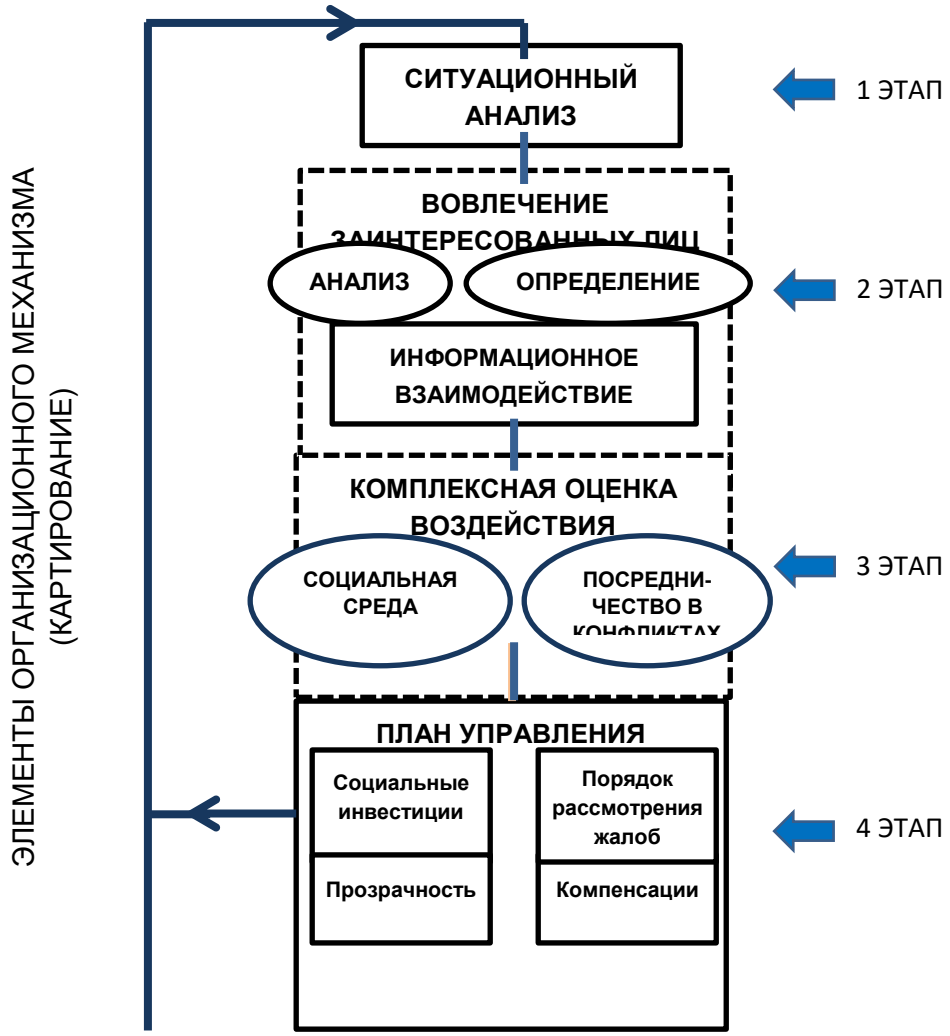


Рис. 2.10. Организационный механизм предотвращения и посредничества при конфликтных ситуациях в недропользовании

Затем следует определение и анализ заинтересованных сторон (2 этап). После вовлечения последних полезно провести обзор ситуации в соответствии с их мнениями и взглядами. Зачастую, вовлечение заинтересованных сторон сразу приводит к более существенной работе по комплексной оценке воздействия.

Посредничество в сочетании способствует реализации комплексной оценки воздействия за счет урегулирования конфликта и учета опасений заинтересованных сторон в оценке. Посредничество как инструмент может быть использовано при разрешении вопросов, связанных с планом управления.

Затем следует определение и анализ заинтересованных сторон. После вовлечения последних полезно провести обзор ситуации в соответствии с их мнениями и взглядами. Зачастую, вовлечение заинтересованных сторон сразу приводит к более существенной работе по комплексной оценке воздействия. На рисунке полностью представлен весь процесс.

Результатом всей этой работы должен стать план управления, в соответствии с которым осуществляется разработка золотодобывающего объекта в ответственной манере. В плане управления рассматриваются такие важные для поддержания высокого уровня доверия со стороны местных сообществ и заинтересованных сторон вопросы, как: *1 - социальные инвестиции, 2 - прозрачность, 3 - порядок рассмотрения жалоб и 4 – компенсации.*

При ситуационном анализе требуется определить области с включением всех зон, оказывающих существенное влияние на проект.

Недооценка, с одной стороны, плохая организация, а также руководство процессом участия общественности, с другой, в лучшем случае сделает этот процесс неэффективным, а в худшем - может привести к увеличению риска возникновения конфликтов, вызванного негативными социальными последствиями.

Поэтому вовлечение заинтересованных лиц и общественности (2-й этап) уже на ранних этапах реализации проектов может, на наш взгляд, помочь золотодобывающим компаниям завоевать доверие и достичь взаимного уважения с заинтересованными сторонами, так как заинтересованные лица и общественность уже тогда поймут, что их воспринимают серьезно, к их мнению относятся с уважением. Эффективный процесс с вовлечением и участием заинтересованных сторон должен начинаться с его определения и анализа.

В процессе анализа заинтересованных сторон важно оценить значимость ключевых людей, групп или учреждений, которые могут оказать существенное влияние на проект золотодобычи. Оценки, составленные только в соответствии с законодательными

требованиями и исключающие местные особенности, могут не учесть важные для местных жителей участки территории.

Поэтому золотодобывающим компаниям рекомендуется тщательно пересмотреть процесс технической коммуникации с тем, чтобы убедиться, что он ориентирован на местных жителей и помогает им понять точку зрения золотодобывающей компании.

В комплексной оценке воздействия (3-й этап) автором выделены два ключевых блока – «Социальная ответственность» и «Посредничество в конфликтах». Остановимся на описании содержания указанных блоков.

Оценка оценке воздействия на социальную среду (далее – ОВСС) использует данные ситуационного анализа и разрабатывает более глубокое понимание того, как предлагаемый проект повлияет на эту территорию; она также прогнозирует социальные изменения, которые могут произойти в результате его реализации. В свою очередь, ОВСС является основой для элементов плана управления, таких как меры по смягчению воздействия, стратегии мониторинга и планы социального развития. ОВСС также помогает сообществам получить выгоды от изменений, с которыми они сталкиваются в результате реализации горнодобывающего проекта.

Действия, которые обычно, проводятся в рамках ОВСС, включают в себя[175]:

– содействие в интеграции экономического, экологического (биофизического) и социального развития;

– прогнозирование социальных изменений;

– оценка значимости прогнозируемых изменений и определение ответной реакции групп и сообществ;

– разработка путей смягчения потенциального воздействия и увеличения позитивных возможностей;

– разработка плана мониторинга для контроля за реализацией, изменениями в плане действий по смягчению негативного воздействия, непредсказуемых социальных изменений;

– создание процесса, который дает возможность сторонникам и вовлеченным группам разрабатывать планы действий

[175] Esteves, A.M. Barclay, M. Enhancing the Benefi ts of Local Context: Integrating Social and Economic Impact Assessment into Procurement Strategies. Impact Assessment and Project Appraisal 2011. No 29(3)/ pp: 205-215.

для управления ожидаемыми и непреднамеренными социальными последствиями; определение ролей и обязанностей для всего периода реализации планов действий и обеспечение постоянного мониторинга.

Типичный процесс ОВСС состоит из четырех этапов:

– оценка основных элементов социальной сферы, на которые проект вероятнее всего окажет воздействие;

– составление социального профиля и проведение исходных исследований для изучения сообществ и заинтересованных сторон, потенциально подверженных воздействию проекта;

– определение, прогнозирование и оценка наиболее вероятных последствий реализации проекта, их масштаб и значимость;

– разработка стратегий управления, которые включают в себя все результаты оценок во всех аспектах бизнеса.

Итак, нами последовательно были рассмотрены этапы предлагаемого организационного механизма по противодействию утраты социальной лицензии в золотодобывающей отрасли - ситуационный анализ, определение заинтересованных лиц и комплексная оценка воздействия, которые являются важными элементами общей стратегии по предотвращению конфликтов в золотодобывающей сфере. В тех случаях, когда конфликты всё же возникают, инструментом, который необходим для их урегулирования, является посредничество. Процесс выявления и анализа заинтересованных сторон вносит значительный вклад в посредничество в конфликтных ситуациях, которое, в свою очередь, способствует решению вопросов, касающихся плана оценки и управления. Во всех случаях эффективное вовлечение заинтересованных сторон на ранних этапах имеет ключевое значение для предотвращения конфликтов или их минимизации.

Посредниками могут быть как лица, вовлеченные в процесс, так и те, кто не имеет к нему отношения. При выборе посредника случаях самым важным фактором является доверие: стороны должны верить, что посредник будет искать решение в интересах всех сторон. Ключевой характеристикой посредника является его беспристрастность.

Далее рассмотрим завершающий предлагаемого организационного механизма по противодействию утраты

социальной лицензии в золотодобывающей отрасли – план управления (4-й этап). В планах по управлению социальной средой рекомендуется указать действия по смягчению последствий и социальному развитию, описать временные рамки, периодичность, продолжительность и затраты на управленческие меры, установить процедуры мониторинга и отчетности[176] [177][9, 10].

И наконец – компенсации, одного из самых болезненных вопросов, связанного с приобретением земельного участка или другого имущества. Компаниям рекомендуется сосредоточить внимание на долгосрочной перспективе. Для их успеха отношения с местными жителями являются более важными, чем любые краткосрочные выгоды от низких компенсационных выплат.

Применение приведенных инструментов поможет снизить вероятность возникновения конфликтов на каждом этапе процесса, начиная с технико-экономического обоснования, оценки воздействия на социальную среду и заканчивая текущей горнодобывающей деятельностью, когда корпоративная социальная ответственность становится неотъемлемой составляющей ежедневной работы[178].

2.2.2. Практика управления рисками в российских компаниях золотодобывающего сектора

В целях выявления значимости рисков, присущих золотодобывающим предприятиям и выработки подходов к их оценке при управлении рисками в российских компаниях по золотодобыче, было проведено исследование на основе опроса золотодобывающих компаний, действующих в настоящее время на территории Российской федерации (далее – компании).

---

[176] Franks, Daniel, Fidler, Courtney, Brereton, David, Vanclay, Frank and Clark, Phil Brisbane, Australia: Centre for Social Responsibility in Mining. 2009. URL.: http://www.csrm.uq.edu.au/docs/Franks_etal_LeadingPracticeSocialImpacts_2009.pdf.

[177] Снитко Н.О., Заернюк В.М., Ким М.О. Разработка рекомендаций по противодействию утраты социальной лицензии предприятиями золотодобывающей отрасли // KANT 2017. № 4 (25). С. 257-262.

[178] Заернюк В.М., Рыжова Л.П. Геоэтические проблемы недропользователей в регионах их присутствия // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Экономика и право. 2019. - № 3. С. 20-26.

Основные задачи, которые поставлены авторами при проведении опроса, состояли в:

– определении из числа возможных риски, которым наиболее подвержены золотодобывающие компании;

– определении насколько целенаправленно золотодобывающие компании занимаются управлением основных, по их мнению, рисками;

– определении наличия официальных внутренних документов по управлению основными, по мнению золотодобывающих компаний, рисками;

– определению характера влияния рыночных, операционных, геологических, финансовых, политических и других рисков на деятельность российских компаний по золотодобыче путем анализа основных объектов, а также факторов возникновения исследуемых видов рисков;

– определении периодичности оценивания и успешности принимаемых мер по управлению ключевыми для компаний рисками;

– определении доли компаний, использующих при управлении рисками инструменты стресс-тестирования при оценке размеров финансовых рисков, в том числе в зависимости от масштаба золотодобывающих компаний;

– выявлении наиболее распространенных целей, которые ставят золотодобывающие компании при управлении операционными, валютными и процентными рисками;

– определении наиболее распространенных методов оценки операционного, валютного и процентного рисков, используемых в риск-менеджменте золотодобывающих компаний;

– выявлении взаимосвязи между наличием внутренних нормативных документов, регулирующих мониторинг и оценку ключевых для золотодобывающих Компаний, и подходом к оценке эффективности управления рисками.

В Российской Федерации в 2017 г. действовало 475 золотодобывающих предприятий. Шесть самых больших компаний (с добычей более 10 т золота в год) – ПАО Полюс, Polymetal Int., Kinross Gold, АО ГК Южуралзолото, Petropavlovsk plc и Nordgold N.V. добывают примерно 50 % российского золота. Также стоит отметить факт того,

что топ-5 крупнейших золотодобывающих компаний России являются одновременно крупнейшими компаниями с иностранным участием.

На долю ведущих золотодобывающих компаний ТОП-20, определяемых Союзом золотопромышленников из критерия годового размера производства золота (свыше 1 т/год), в 2014-2016 гг. приходилось в 2014 г. – 69% общей добычи золота в стране, в 2015 г. – 71%, в 2016 г. 72%. Остальные примерно 450 компаний добывают менее 30 % общего объема российского золота.

Исходя из цели настоящего исследования наше внимание было сфокусировано на крупных золотодобывающих компаниях, функционирующих в пределах территории Российской Федерации. Причина мотивации данного выбора связана с тем, что согласно проведенных международных исследований[179] [180] [181] [182], крупные предприятия в большей степени подвергаются финансовым, экологическим и другим рискам, нежели представители малого и среднего бизнеса. Также мы исходили из того, что респондентам нашей выборки исходя их характера их деятельности должны характеризоваться своей деятельностью в той или иной мере степени подверженности исследуемым видам рисков и, вероятно, управлять ими в зависимости от силы размера подверженности рискам. Также мы исходили из того, что респондентам нашей выборки должна быть по характеру их деятельности свойственна в той или иной мере подверженность отмеченным выше ключевым рискам и, вероятно, управление ими в зависимости от степени подверженности им.

Рейтинг ведущих золотодобывающих компаний, действующих на территории Российской Федерации по производству золота в 2016

---

[179] EY «Бизнес-риски в горнодобывающей и металлургической отраслях: исследование за 2015–2016 годы». URL: http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/Business_risks_facing_mining_and_metals_2015-16_%E2%80%93_Russian_version/$FILE/ey-business-risks-report-russian.pdf

[180] El-Masry, A. A Survey of Derivatives Use by UK Nonfinancial Companies / A. El-Masry // Manchester Business School. - 2003. URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id= 397400

[181] Hanson N., Stange W., Whittle G. Optimising Project Value and Robustness. Project Evaluation Conference, Melbourne, Vic, 19 - 20 June 2007.

[182] Macfarlane A.S. Mineral Resource Management and Risk in Mine Project Analysis //University of the Witwatersrand, South Africa, Australian Centre for Geomechanics, 2nd International Seminar on Strategic versus Tactical Approaches in Mining, 2006.

г, составленный российским Союзом золотопромышленников на базе **данных Минфина РФ и отчетов компаний по золотодобыче**, был взят за основу при формировании выборки крупнейших золотодобывающих предприятий для проведения опроса. Этот рейтинг включал 36 крупнейших компаний в России по объемам производства золота в 2016 г., составивший по данным компаниям 207,22 т., что составило 79 % от всего произведенного в Российской Федерации золота. В выборку были включены **самые большие золотодобывающие компании с годовым производством золота свыше 10 т, крупнейшие золотодобывающие компании с годовым производством золота свыше в диапазоне 3-10 т и малые и средние по размеру золотодобывающие предприятия с годовым производством золота 1-3 т.**

Данные, нужные для проведения настоящего исследования, были собраны из первичных и вторичных источников. Первичные источники представлены результатами анкетирования золотодобывающих предприятий-респондентов. Разработанная авторами анкета по вопросам управления рисками золотодобывающих предприятий направлялась респондентам двумя способами: в виде бумажного документа на официальный почтовый адрес предприятия-респондента, а также в электронном виде на официальный электронный адрес предприятия-респондента.

Анкета состояла из двух частей - сопроводительного письма, где была сформулирована цель исследования и заверение того, что проводимый опрос носит доверительный характер, и использоваться в открытом доступе будут только обобщённые его результаты, а также был указан способ для обратной связи посредством направления ее на электронный адрес автора настоящего исследования. Вторая часть анкеты состояла из вопросника, затрагивающая 6 блоков – направлений, охватывающий ключевые риски, принимаемых в основу организационного механизма управления рисками золотодобывающих компаний.

Вопросы, содержащиеся в анкете (опросном листе) были ориентированы на понимание того, насколько влияют изучаемые виды рисков на финансовые результаты золотодобывающих компаний; какие факторы и объекты изучаемых рисков наиболее значимы для предприятий, каковы методы управления ими и описание сложившихся практик управления рисками (цели, методы, и

инструменты оценки рисков, наличие нормативных внутренних документов и др.).

Анкета включала 28 вопросов, которые были сгруппированы в шести частях.

Первая группа вопросов (вопросы № 1-2) состояла из вводных вопросов общего направления, цель которых состояла в идентификации золотодобывающей компании - наименование компании и отраслевой сегмент принадлежности в зависимости от годового производства золота.

Вторая часть анкеты – «Общие вопросы по управлению рисками» (вопросы № 3-6) содержит вопросы относительно выделения основных рисков, которым подвержена золотодобывающая компания: 3) Назовите риски, наиболее актуальные для вашей компании? 4) Занимается ли ваше предприятие целенаправленно управлением перечисленными ниже рисками? (да/нет); 5) Есть ли у вашей компании официальный внутренний документ по управлению перечисленными ниже рисками? (да/нет); 6) Оценивается ли вашей компанией успешность принимаемых мер по управлению перечисленными ниже рисками? (Никогда / Иногда / Часто / Постоянно).

Третья часть анкеты – «Управление операционным риском» (вопросы № 7-11) содержит следующие вопросы:

7) Назовите цели, на которые ориентируется ваша компания в работе по управлению операционными рисками? (предложено 3 варианта ответа);

8) Основными факторами операционного риска в вашей компании вы считаете: (предложено 4 варианта ответа);

9) Основными объектами операционного риска в вашей компании являются: (предложено 6 вариантов ответа);

10) Основными методами оценки операционного риска используются в вашей компании являются: (предложено 4 варианта ответа);

11) Назовите методы управления операционным риском, используемые в вашей компании: (предложено 4 варианта ответа).

В четвертой части – «Управление геологическими (изыскательскими) рисками» (вопросы № 12-16) сформулированы вопросы относительно управления геологическим (изыскательским) риском:

12) Каково влияние геологических (изыскательских) рисков на финансовые результаты деятельности вашей компании?

13) Каковы цели, на которые ориентируется ваша компания в работе по управлению геологическими (изыскательскими) рисками?

14) Назовите основные факторы геологического (изыскательского) риска свойственные вашей компании?

15) Каковы основные объекты геологических (изыскательских) рисков в вашей компании?

16) Назовите какими методами руководствуется ваша компания при управлении валютным риском).

Пятая часть – «Управление валютными рисками» (вопросы № 17-22) и шестая часть – «Управление процентным риском» (вопросы № 23-28) содержат постановочные вопросы, касающиеся управления валютными и процентными рисками, и состоят из одинакового набора вопросов:

17) Влияние роста курса иностранной валюты на финансовые результаты деятельности вашей компании (предложено 5 вариантов ответа);

18) Каковы цели, на которые ориентируется ваша компания в работе по управлению валютными рисками?

19) Основными факторами валютного риска в вашей компании вы считаете: (предложено 3 варианта ответа);

20) Основными объектами валютного риска в вашей компании являются: (предложено 7 вариантов ответа);

21) Основными методами оценки валютного риска, используемыми вашей компанией являются: (предложено 5 вариантов ответа);

22) Назовите какими методами руководствуется ваша компания при управлении валютным риском?

23) Влияние увеличения рыночной процентной ставки на результаты деятельности вашей компании (предложено 5 вариантов ответа);

24) Назовите какие цели определены в вашей компании в процессе управления процентными риском?

25) Основными факторами процентного риска в вашей компании являются (предложено 3 варианта ответа);

26) Основными объектами процентного риска в вашей компании являются (предложено 6 вариантов ответа);

27) Назовите используемые в вашем компании методы оценки процентного риска (предложено 6 вариантов ответа);

28) Методами управления процентным риском, используемыми в вашей компании являются: (предложено 3 варианта ответа).

После первичной отправки сопроводительных писем и анкет авторами было получено 5 анкет с ответами, что не позволило считать результат опроса репрезентативным в виду низкого коэффициента реагирования - 16%. Последовавшее за этим напоминание и активная работа посредством телефонных контактов с секретарями-референтами компаний и ответственными лицами, которым было поручено заполнение анкет, через месяц было получено еще дополнительно 10 ответов, что позволило повысить коэффициент реагирования до 48%.

Авторы исследования также провели интервью со специалистами консалтинговых компаний, специализирующихся в том числе на научных исследованиях и разработках, в том числе, в области проблем минерально-сырьевого комплекса, которые также было решено включить в рабочую выборку опроса. При этом вопросы интервью были идентичными вопросам анкеты. Только был добавлен вопрос: «Учитывается ли в риск-менеджменте Вашей компании ставшие в последнее время актуальными для горнодобывающей отрасли так называемые риски утраты «социальной лицензии» и кибер-риски. Оцениваются ли в компании указанные риски и каково их влияние на финансовые результаты деятельности вашего предприятия?».

Вторичными источниками стала информация, содержащаяся в периодических изданиях, в отчетности компаний за 2015-2016 гг. (в консолидированной финансовой отчетности по российским стандартам финансовой отчетности – РСБУ, по международным стандартам - МСФО и годовых отчетах) и на официальных веб-сайтах золотодобывающих предприятий. Вторичные источники были использованы из-за невозможности связаться с компанией (по техническим причинам) при наличии на их официальном web-сайте контактных данных, либо по получению отказа компании от участия в опросе.

Вторичные источники авторами были использованы при анализе подходов к управлению ключевыми рисками, присущими деятельности 9-ти золотодобывающих предприятий. В результате

общее количество респондентов стало составлять 19 предприятий что соответствовало коэффициенту реагирования по настоящему исследованию - 61%, что можно считать достаточным для поставленных в исследовании целей.

Авторы руководствовались в дальнейшем основными ограничениями при настоящем опросе, которые сформулированы в рамках исследования следующим образом:

– результаты могут подвергаться влиянию мнений респондентов, что может предопределить субъективность результатов исследования;

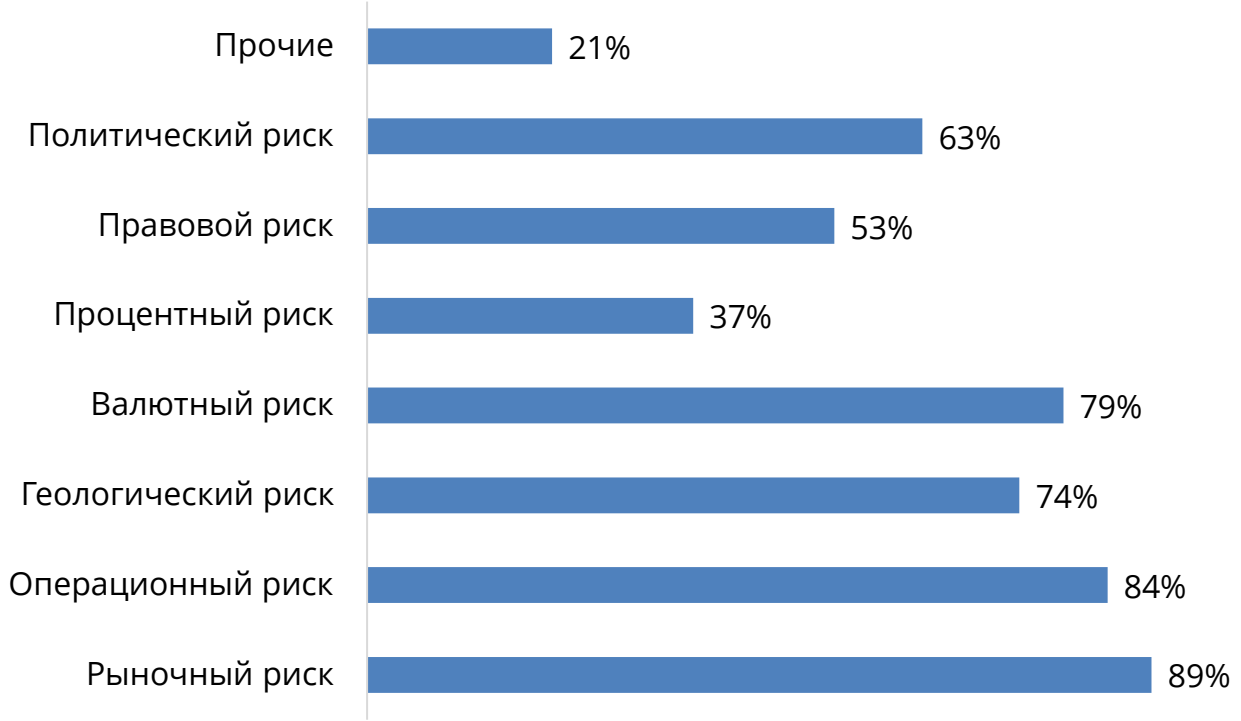
– результаты опроса могут быть искажены из-за того, что управление анализируемыми рисками золотодобывающих компаний осуществляется на местах в дочерних предприятиях, а не централизованно в головной организации, что может означать отсутствие подверженности тому или иному виду риска;

– результаты не отображают лучшие практики в области риск-менеджмента передовых компаний золотодобывающей сферы, но, вместе с тем, могут использоваться подразделениями, отвечающими за управление рисками, в качестве информационной базы при сравнении применяемых в компании подходов с эффективными практиками крупнейших российских золотодобывающих компаний.

– результаты призваны оказать помощь в ответе на вопросы по поводу ключевых сходств и существующих различий в целях дальнейшего этапа разработки мероприятий по совершенствованию управления комплексом рисков предприятий по добыче золота.

Приведем полученные авторами результаты опроса отечественных золотодобывающих компаний, попавших в выборку, о ключевых рисках, присущих их деятельности, практики управления данными рисками.

На вопрос анкеты «Какие виды рисков наиболее актуальны для вашего предприятия?», ответы респондентов выглядят следующим образом (рис. 2.11):



Источник: составлено авторами по данным опроса

Рис. 2.11. Анализ важности рисков, возникающих в деятельности российских золотодобывающих компаний

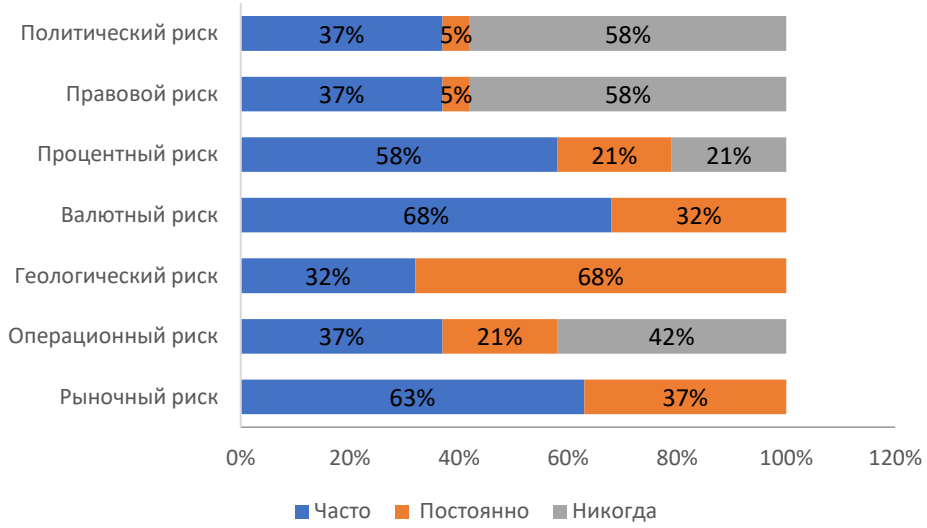
По полученным данным преобладающее большинство золотодобывающих компаний (89% респондентов) основным риском назвали рыночные риски, 84 % респондентов – производственные (операционные). Вопреки нашим ожиданиям наиболее актуальными для себя считают валютный (79% респондентов) риск, нежели геологический (изыскательский) риск, составивший в среднем по ответам компаний – 74% респондентов.

На примерно таком же уровне оценены золотодобывающими компаниями политические (63% респондентов) и правовые (53% респондентов) риски. Рядом компаний названы актуальными: экологические, стратегические, юридические риски, отношения с инвесторами и внешние связи, а также риск ликвидности (21% респондентов).

На вопросы «Занимается ли ваше предприятие целенаправленно управлением перечисленными ниже рисками?» и «Есть ли в вашем предприятии официальный внутренний документ по управлению перечисленными ниже рисками?» авторами получены следующие ответы (рис. 2.12):

Рис. 2.12. Данные опроса в отношении целенаправленности и наличия внутренних документов по управлению рисками

Периодичность процесса управления исследуемыми рисками характеризуется данными, приведенными на рис. 2.13:



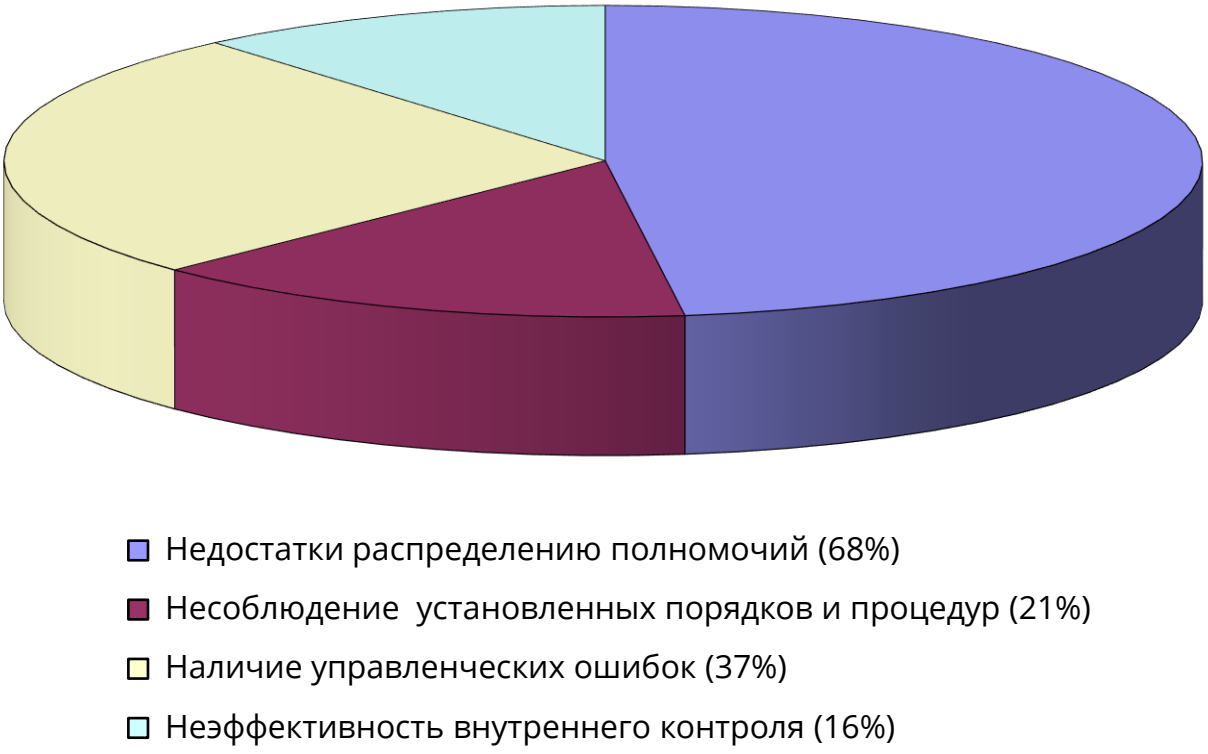
Источник: составлено авторами по данным опроса

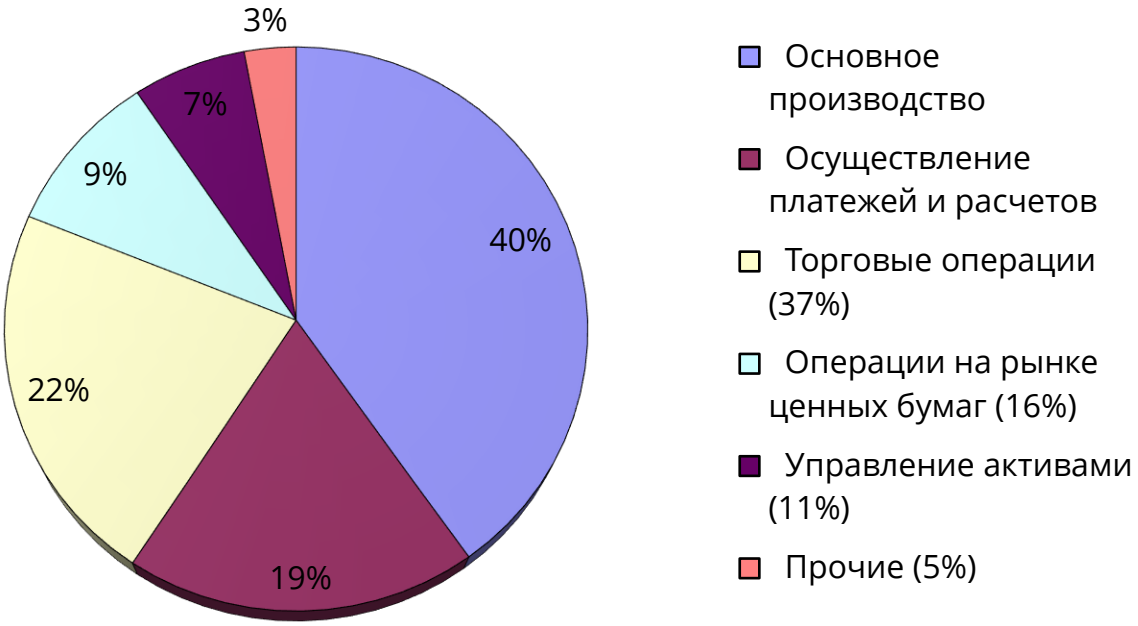
Рис. 2.13. Данные опроса о периодичности процесса управления рисками

Таким образом, по результатам проведенного опроса особо значимых для золотодобывающих предприятий стали операционный риск (92% ответов респондентов), рыночный (87%), валютный (76%), геологический (76%) и правовой (75%) риски.

В рамках настоящего исследования ограничимся лишь общего плана данными, характеризующими операционный риск, такими как: основные факторы операционного риска, присущие производственно-хозяйственной деятельности золотодобывающих предприятий; основные объекты операционного риска; основные методы оценки управления операционным риском, которые можно увидеть на приводимых ниже рис. 2.14.

На вопрос о целях, на которые ориентируются попавшие в выборку предприятия в работе по управлению операционным риском, а также каковы основные объекты операционного риска в вашем предприятии, были получены следующие ответы:



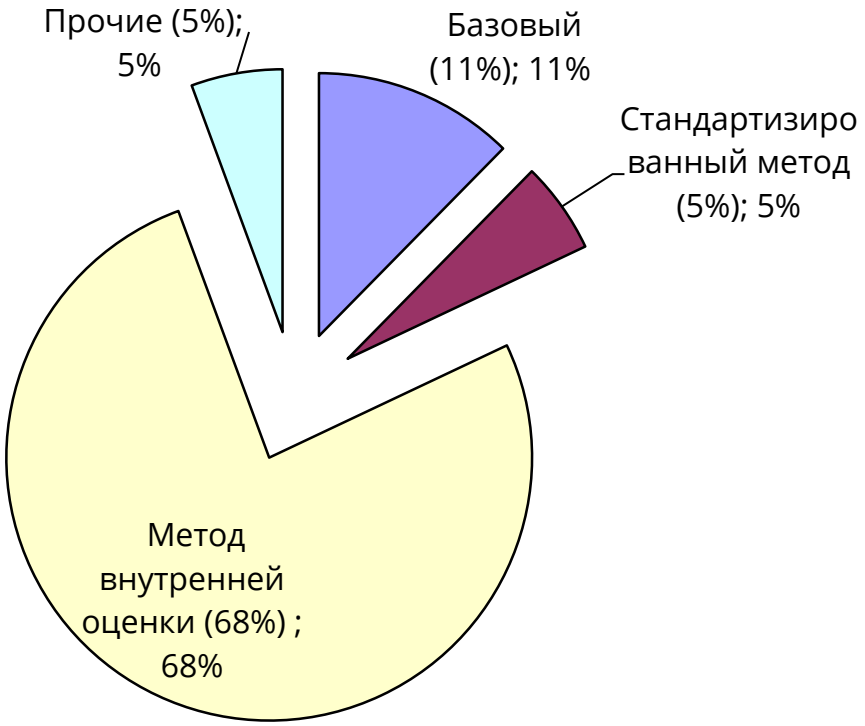


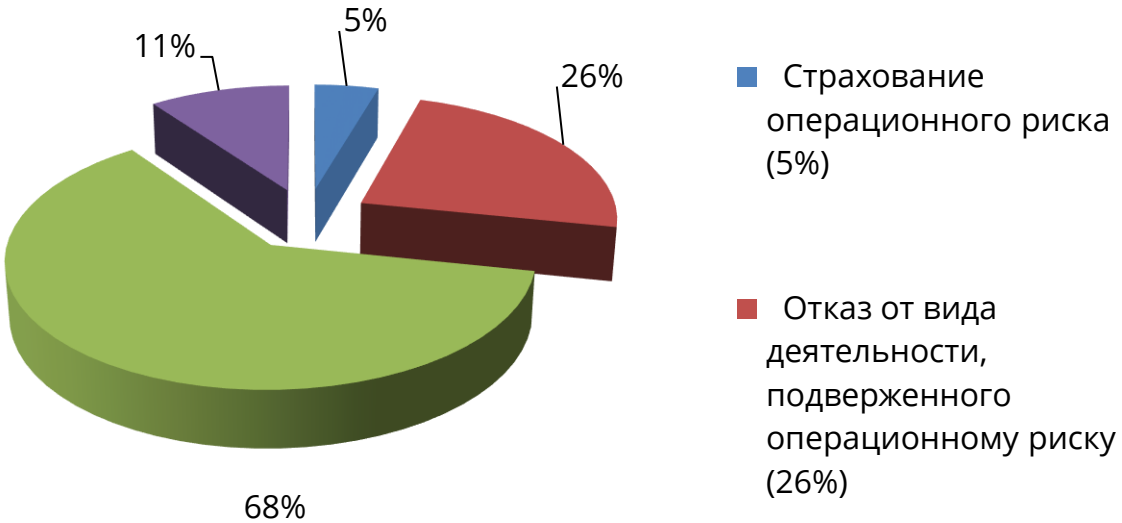
Источник: составлено авторами по данным опроса

Рис. 2.14. Основные факторы и объекты операционного риска

В целях выявления применяемых золотодобывающими предприятиями методов и оценки и управления операционным риском респондентам были заданы вопросы соответствующего

направления. Результаты опроса проиллюстрированы данными, представленными на рис. 2.15.





Источник: составлено авторами по данным опроса

Рис. 2.15. Применяемые компаниями-респондентами методы оценки и управления операционным риском

Более подробно рассмотрим влияние валютного и процентного рисков на производственно-хозяйственную деятельность и финансовые результаты золотодобывающих предприятий.

По результатам исследования выявлено, что российские золотодобывающие компании более подвержены валютному риску, нежели процентному. По данным опроса 79% ответов респондентов отметили важность валютного риска для российских компаний по добыче золота, в то время как важность процентного риска отметили 32% респондентов. Важность валютного риска для российских золотодобывающих компаний подтверждает также положительная динамика доли предприятий отрасли, которые осуществляют целенаправленное управление данными рисками.

Результаты анализа валютных рисков показали, что преобладающим большинством предприятий (68% респондентов) проводится целенаправленное управление процентным риском. В то же время, согласно результатов исследования[183], примерно 32% опрошенных промышленных компаний осуществляют управление финансовыми рисками полноценно, в полном объеме, проводя его на всех этапах – идентификация и т.д. вплоть до хеджирования рисков. Столь существенное различие в оценках видимо объясняется тем, что в последнее время возросла важность процентного риска для компаний промышленного производства, получили дальнейшее развитие технологии управления процентными рисками.

Оценивая полученные результаты, отметим, что для отечественных золотодобывающих предприятий в отличии от зарубежных промышленных компаний валютные риски занимают более важные позиции, нежели процентные. Так, например, британскими промышленными компаниями[184] процентные и валютные риски оцениваются как номер 2 и номер 3 среди

[183] В центре внимания. Опрос членов совета директоров // PwC. - 2012. URL: https://www.pwc.ru/en/ governance-risk- compliance/assets/russian_boards_survey rus.pdf

[184] El-Masry, A. A Survey of Derivatives Use by UK Nonfinancial Companies / A. El-Masry // Manchester Business School. - 2003. URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id= 397400

важнейших для бизнеса рисков. Бразильскими[185] и итальянскими[186] промышленными предприятиями процентные и валютные риски оценены под номером 1 и номером 2 среди числа самых важных рисков, присущих их деятельности.

Таким образом, по результатам проведенного анализа, выдвинутую автором гипотезу можно считать верной.

Была проверена также вторая гипотеза автора о том, что преобладающим большинством российских золотодобывающих компаний валютные и процентные риски ассоциируются больше с убытками, нежели с потенциальными прибылями.

Для подтверждения либо опровержения выдвинутой авторами второй гипотезы относительно валютного и процентного рисков, были проанализированы результаты ответов нескольких вопросов анкеты.

Как показали результаты опроса, увеличение рыночной процентной ставки большинством золотодобывающих компаний (79% респондентов) оказывает отрицательное влияние на финансовые результаты. Небольшая доля ответов (16% респондентов) показала нечувствительность финансовых результатов по причине роста процентной ставки. Порядка 5% респондентов показали положительную динамику, объясняемую наличием значительных объемов денежных средств, размещенных на банковские депозиты под плавающую процентную ставку.

Детальное рассмотрение ответов респондентов в отношении основных объектов процентного риска показало, что по компаниям, отметившим улучшение финансового результата (68% респондентов), имели значительный объем финансовых активов, номинированных по плавающей ставке. Компании, отметившие, что финансовый результат не изменяется (5% респондентов) имели процентные обязательства по фиксированной ставке

Большинством отечественных золотодобывающих компаний полагают, что рыночные процентные ставки являются значимыми факторами процентных рисков, а к числу ключевых объектов

---

[185] Saito R. Derivatives Usage and Risk Management by Non Financial Firms: A Comparison between Brazilian and International Evidence / R. Saito, R. Schiozer - 2005. URL: http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/144253.pdf

[186] Bodnar G.A. Survey on Risk Management and Usage of Derivatives by Non-Financial Italian Firms / Carefin Working Paper. - 2008.

процентного риска относятся процентные обязательства и операционные доходы, на которые рост рыночных процентных ставок оказывает негативное влияние. В результате можно сделать вывод о том, что ведущие золотодобывающие компании ассоциируют процентные риски не с дополнительной прибылью, а с убытками. Приведенная аргументация, подтверждаемая результатами анализа, позволяет признать гипотезу в отношении процентного риска верной.

Выделим и другие важные, по нашему убеждению, риски, пока не получившие должного внимания в ответах респондентов. В данном случае речь идет о так называемых рисках утраты «социальной лицензии» и кибер-рисках, особая значимость которых отмечена в работах [187] [188] [189] [190].

По данным исследований известных в научных кругах консалтинговых компаний, ученых и экспертов новый растущий [191] риск утраты «социальной лицензии» на ведение деятельности, стал в последнее время важнейшим риском для золотодобывающей отрасли. Однако, данный риск в официальной консолидированной отчетности, составленной золотодобывающими компаниями в формате российских и международных стандартов, не раскрывается. Согласно результатов исследования EY, участники горно-металлургического сектора ставят данный риск выше, чем риски,

---

[187] EY «Бизнес-риски в горнодобывающей и металлургической отраслях: исследование за 2015–2016 годы». URL: http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/Business_risks_facing_mining_and_metals_2015-16_%E2%80%93_Russian_version/$FILE/ey-business-risks-report-russian.pdf

[188] Заернюк В.М., Черникова Л.И. Киберриски – глобальная проблема современности (на примерах предприятий горнодобывающей отрасли) // Финансовая жизнь. 2017. № 3. С. 34-43.

[189] Заернюк В.М., Сейфуллаев Б.М., Забайкин Ю.В. Киберугрозы в горнодобывающей отрасли и их минимизация // KANT. Геология и разведка. 2017. № С. 188-194

[190] Zaernyuk V.M., Snitko N.O. Cybercrime as new threat in activities of the gold mining enterprises // Contemporary problems of social work. 2017. Vol. 3. № 1 (9). pp. 55-62.

[191] EY «Бизнес-риски в горнодобывающей и металлургической отраслях: исследование за 2015–2016 годы». URL: http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/Business_risks_facing_mining_and_metals_2015-16_%E2%80%93_Russian_version/$FILE/ey-business-risks-report-russian.pdf

обусловленные нестабильностью цен на золото и валютных курсов, осуществлением капиталоемких проектов, ограниченным доступом к энергоресурсам, отсутствием инноваций.

Практически каждая отрасль подвержена киберугрозам, оказывающим негативное развитие как на экономику отдельных государств, так и устойчивое развитие мировой экономики. По данным Всемирного обзора экономических преступлений PricewaterhouseCoopers (PWC) за 2016 г., на фоне небольшого снижения экономической преступности в целом киберпреступления показали самый высокий показатель за весь период публикации обзоров. Так, уровень киберпреступности повысился с 24% в 2014 г. до 32% в 2016 г., заняв вторую позицию среди видов экономической преступности в мире, опередив отмывание денег, коррупцию и другие составляющие[192].

Выводы

Наиболее существенное влияние на производственно-хозяйственную деятельность золотодобывающих компаний и их финансовый результат оказывают рыночные, операционные и финансовые риски. Менее значимы риски, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью, а также экологические риски.

Особо значимыми для золотодобывающих предприятий стали операционный риск (92% ответов респондентов), рыночный (87%), валютный (76%), геологический (76%) и правовой (75%) риски.

Подверженность ведущих российских золотодобывающих компаний процентным и валютным рискам в последнее время значительно возросла, чему способствует высокая волатильность ключевых факторов риска, таких как рыночные процентные ставки, валютные курсы, макроэкономические показатели.

Преобладающим большинством российских золотодобывающих компаний валютные и процентные риски ассоциируются больше с убытками, нежели с потенциальными прибылями.

Концепция социальной лицензии еще мало изучена в теоретическом аспекте, практически не рассматривается в специальной литературе, не упоминается в государственных и муниципальных документах, а посему не используется как в практике

192 Всемирный обзор экономических преступлений за 2016 год // PricewaterhouseCoopers. URL: http://www.pwc.ru/

управления российскими компаниями золотодобывающей сферы, так и местной властью.

Внедрение концепции социальной лицензии в российскую практику не только возможно, но и крайне важно и целесообразно. Применение данной концепции в деятельности российских золотодобывающих компаний позволит улучшить качество взаимодействия с местным сообществом, позволит снизить социально-политические риски, принесет выгоды компаниям, в том числе за счет улучшения имиджа на национальном и мировом рынке, будет способствовать устойчивому развитию местных сообществ.

2.2.3. Анализ нефинансовой отчетности горнодобывающих и металлургических компаний России: экологический аспект

Нефинансовый отчет является сегодня важным элементом передовой бизнес-практики, что подтверждается историей и современными тенденциями нефинансовой отчетности, как в мире, так и в России. Этот документ помогает не только вести диалог с ключевыми заинтересованными сторонами (финансовым сообществом, общественными объединениями, органами местной власти, организациями поставщиков и потребителей), но и способствовать повышению качества стратегического управления компанией; оперативно реагировать на возникновение возможных потенциальных и вероятных рисков. Все перечисленное относится к числу немаловажных факторов для инвесторов, деловых партнеров и государства.

Вопросам места и роли экономических показателей, характеризующих результативность социальной и экологической деятельности в нефинансовой отчетности, посвящено большое

количество научных работ, например таких, как[193] [194] [195] [196] [197], а также работ других авторов.

В 2018 г. обозначился новый мощный тренд, отмечаемый всеми исследователями и аналитиками: обращение компаний к 17 Целям устойчивого развития ООН (ЦУР) в качестве идеологической основы и целевых ориентиров для нефинансовой отчетности, и это неудивительно.

Концепция устойчивого развития достаточно давно присутствует в практике нефинансовой отчетности хотя бы уже потому, что наиболее распространенные стандарты Глобальной инициативы по отчетности (GRI) исторически позиционировались как стандарты отчетности в области устойчивого развития. Поэтому многие компании, ориентирующиеся именно на стандарты GRI как на основной методический инструмент, называют свои отчеты отчетами в области устойчивого развития.

Можно сказать, что мы наблюдаем сейчас начало нового периода, который будет связан не столько с очередным этапом повышения качества нефинансовой отчетности, сколько с демонстрацией компаниями реальных результатов ответственной деловой практики и вклада в достижение Целей устойчивого развития ООН.

Основное содержание

Информационная открытость и прозрачность деятельности становятся не просто признаком хорошего тона, а необходимым элементом в корпоративной культуре, без которого компании очень сложно представлять себя на рынках.

---

[193] *Володин С.Н., Казакова Ю.В.* Нефинансовая отчетность в РФ: проблемы и пути решения // Управление корпоративными финансами. № 02(68). 2015. С. 104-114.

[194] *Заернюк В.М., Снитко Н.О., Ким М.О.* Разработка рекомендаций по противодействию утраты социальной лицензии предприятиями золотодобывающей отрасли // KANT 2017. № 4 (25). С. 257-262.

[195] *Курбанов Н.Х., Заернюк В.М.* Корпоративная социальная ответственность // М.: Научные технологии, 2019. 121 с.

[196] *Морозова Е.В.* Нефинансовая отчетность как источник информации о деятельности компании // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 22 (316). С. 25-37.

[197] *Пятов М.Л., Соловей Т.Н.* Нефинансовая отчетность: история и современность // Бухгалтерский учет. № 5. 2019. С. 81-90.

В России до недавнего времени компании, имеющие отношение к нефтегазовому сектору экономики, опережали другие сектора и по скорости реагирования на глобальные тенденции в этой области, и по количеству ежегодно издаваемых отчетов. Однако в последние годы помимо нефтегазового сектора лидерами стали еще четыре отрасли, формирующие существенную долю ВВП России: металлургическая и горнодобывающая, химическая и нефтехимическая, электроэнергетическая и атомная.

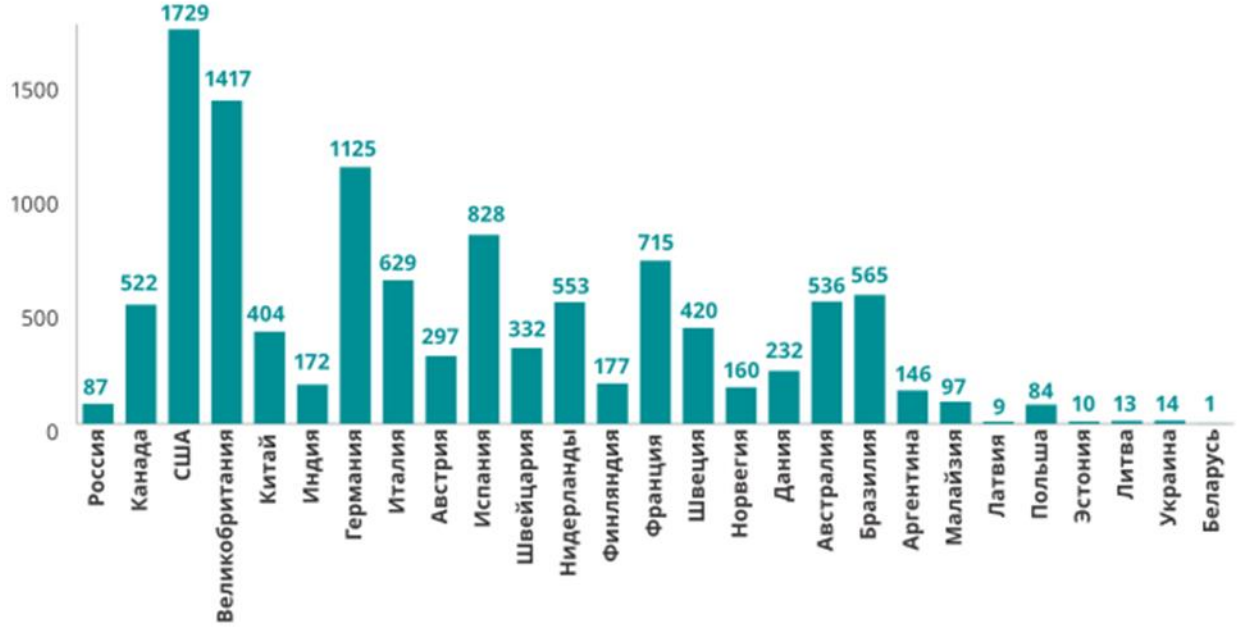
По данным статистики в 2018 г. лидерами по-прежнему оставались нефтегазовая (17% от общего количества отчетов, опубликованных в 2018 г.), а также металлургическая и добывающая (16%) и энергетическая (10%) отрасли. С большим отрывом за ними следуют пищевая (6%), телекоммуникационная (4%) и финансовая (8%), химическая и нефтехимическая промышленность (11%). В остальных секторах экономики пока появляются единичные отчеты[198].

Проанализируем рынок металлургической и горнодобывающей отрасли, с точки зрения предоставления нефинансовой отчётности. В деловых кругах сложилось мнение, что нефинансовый отчёт - это и есть портрет организации, который отражает её общественное лицо. Он позволяет увидеть, какова вообще стратегия предприятия, что предпринимается для её реализации и каких результатов компания достигает. То, что компания представляет этот отчёт, публикуя в открытых доступах, говорит о том, что организация открыта и прозрачна в своей деятельности. Но, стоит отметить, что важно повышать качество раскрываемой информации, так как это является неотъемлемым фактором в укреплении репутации и доверия со стороны общественности.

На сегодняшний день, процесс нефинансовой отчётности в России развивается более медленными темпами, чем в мире. Об этом свидетельствует динамика нефинансовых отчётов за 2018 г. (рис. 2.16).

---

[198] Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов: 2017-2018 гг. выпуска. Е. Н. Феоктистова, Л. В. Аленичева, Г. А. Копылова, М. Н. Озерянская, Д. Р. Пуртова, Н. В Хонякова. / М.: РСПП. 2019. 104 с.



Примечание: с сайта CorporateRegister, 2019 г.

Рис. 2.16. Число компаний, которые публикуют нефинансовую отчетность

Россия по масштабам отчетности пока сопоставима с Польшей и Малайзией (рис. 2.17), и это означает, что прозрачность российских компаний для инвесторов, контрагентов и партнеров не сопоставима с компаниями из других стран. Это можно объяснить тем, что в России в настоящее время нефинансовая отчетность носит необязательный характер. Несмотря на это, все больше компаний, заинтересованных в привлечении инвестиций, предоставляют такую форму отчетности[199].

Обратимся к статистике по нефинансовой отчетности. На 12 августа 2019 г. в Национальном Регистре нефинансовых отчетов числится в накопительном итоге, начиная с 2000 г., 954 отчета от 175 российских компаний, в том числе – 192 интегрированных отчетов, 317 отчетов по устойчивому развитию, 353 социальных отчета и 83 экологический отчета[200].

---

[199] *Володин С.Н., Казакова Ю.В.* Нефинансовая отчетность в РФ: проблемы и пути решения // Управление корпоративными финансами. № 02(68). 2015. С. 104-114.

[200] Национальный Регистр и Библиотека корпоративных нефинансовых отчетов РСПП. http://xn--o1aabe.xn--p1ai/simplepage/157

Ниже будут представлены различные статистические данные о количестве публикуемых отчетов компаний металлургической и горнодобывающей отрасли в России[201].

Примечание: составлено авторами

Рис. 2.17. Количество российских компаний металлургической и горнодобывающей отрасли, публикующих отчеты по годам

Все «гиганты» металлургии и горнодобывающей отрасли в России, вдобавок ещё и их дочерние крупные организации ежегодно выпускают отчёты в области устойчивого развития. Но в связи с тем, что практически каждый год происходят слияния и поглощения нефтяных предприятий, намечается тренд сокращения общего числа публикуемых отчетов (рис. 2.17).

Во всем мире, компании горно-металлургической отрасли, как крупные, так и средние, активно участвуют в формирование нефинансовой отчётности. Однако в России в основном вовлечены только крупные представители этой отрасли, остальные остаются закрытыми, за исключение отдельных компаний. До сих пор в России

[201] Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов: 2017-2018 гг. выпуска. Е. Н. Феоктистова, Л. В. Аленичева, Г. А. Копылова, М. Н. Озерянская, Д. Р. Пуртова, Н. В Хонякова. / М.: РСПП. 2019. 104 с.

актуальной остаётся проблема развития практики отчётности среди региональных предприятий металлургической и горнодобывающей отрасли.

В металлургии и горнодобывающей отрасли используется наибольшее разнообразие систем отчетности: из 14 документов, опубликованных в 2018 г. (см. рис. 2.17), Из них шесть отчетов в области устойчивого развития, четыре отчета, которые сами компании называют интегрированными, а также четыре социальных и экологических отчетов.

Наиболее часто в социальных и экологических разделах отражаются сведения о численности и составе персонала, охране труда и промышленной безопасности, благотворительности, включаются экологические показатели по основным воздействиям (выбросы, отходы, энергопотребление). Многие сообщают о наличии соответствующих политик и корпоративных программ.

С учетом возрастающего внимания к информации о деятельности компаний и отчетности, отражающей вопросы корпоративной ответственности и устойчивого развития, с высокой долей вероятности можно предполагать изменение ситуации в обозримой перспективе.

Необходимость раскрытия нефинансовой информации о деятельности компании в последние годы все реже ставится под вопрос, особенно принимая во внимание утверждение Концепции развития публичной нефинансовой отчетности, которая утверждена Правительством Российской Федерации в 2017 г.[202]. в Российской Федерации. Однако нефинансовая отчетность зачастую рассматривается изолированно от других видов корпоративной отчетности.

Всемирный фонд дикой природы (WWF) России в рамках проекта Минприроды России «Задачи сохранения биоразнообразия в политике и программах развития энергетического сектора России» с 2015 г. реализует рейтинг открытости в сфере экологической ответственности горнодобывающих и металлургических компаний России[203]. Основной цель рейтинга состоит в повышении

---

[202] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 05.05.2017 N 876-р.

[203] Электронный ресурс: https://wwf.ru/what-we-do/green-economy/mining/

корпоративной ответственности горно-металлургических предприятий и создании эффективного механизма обратной связи с заинтересованными сторонами. В список для расчета рейтинга вошли 34 компании[204].

В 2016-2018 гг. Национальным рейтинговым агентством (НРА) был проведен расчет рейтинга открытости горных и металлургических компаний, показавший в сравнении нефтегазовым сектором более низкий уровень. Изначально в 2016 г. он составлял 0,59. По мере развития рейтинга можно уверенно констатировать, что, по сравнению с тестовым рейтингом 2016 г., а также с первым рейтингом 2017 г., уровень информационной открытости горнодобывающих и металлургических компаний, работающих в России, заметно повысился. Это нашло отражение как в количестве раскрываемых экологических аспектов деятельности, так и в качестве их раскрытия. В результате средний балл рейтинга увеличился как по каждому из разделов рейтинга, так и по рейтингу в целом. В 2018 г. он составил 0,83 балла.

Нужно отметить, что, несмотря на ужесточение некоторых критериев рейтинга, налицо позитивная динамика в раскрытии информации компаниями горнодобывающего и металлургического направления деятельности.

Первую строчку рейтинга заняла золотодобывающая компания Kinross Gold, на втором – «Полюс Золото», также занимающаяся добычей золота, третье место заняла угледобывающая компания «СДС-Уголь».

Секторальные рейтинги открытости в сфере экологической ответственности, реализуемые WWF России в нефтегазовой и горнометаллургической отраслях, вносят реальный вклад в обеспечение прозрачности экологически значимой информации компаний России, а также способствуют экологизации процессов экономического развития страны.

В рамках проекта составляются два индекса - индекс раскрытия информации «Ответственность и открытость» и индекс «Вектор устойчивого развития», отражающий динамику результативности деятельности компаний в сфере устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности.

---

[204] Электронный ресурс: https://wwf.ru/upload/iblock/697/spisok_ gdk.pdf

Таблица 2.4. Горнодобывающие и металлургические компании, получившие наивысшие баллы в экологическом рейтинге за 2018 год

Ито-го-вое место	Компания	Итого-вый балл	Количество баллов		
			Экологи-ческий менеджмент	Воздействие на окружаю-щую среду	Раскрытие информации /прозрач-ность
1	Кинросс голд	1,59	1,86	1,55	1,38
2	Полюс Золото	1,43	1,43	1,36	1,50
3	СДС-Уголь	1,42	1,60	1,27	1,38
4	Полиметалл	1,33	1,57	0,91	1,50
5	Архангельскгеолдобыча	1,32	0,86	1,73	1,38
6	Металлоинвест	1,30	1,00	1,64	1,25
7	Северсталь	1,28	1,17	1,55	1,13
8	АЛРОСА	1,25	1,29	1,73	0,75
9	Норильский никель	1,24	1,33	1,27	1,13
10	Новолипецкий МК	1,17	1,25	1,64	0,63
11	Русал	1,16	1,33	1,27	0,88
12	СУЭК	1,10	0,83	1,45	1,00
13	Магнитогорский МК	1,08	0,80	1,82	0,63
14-15	Нордголд	1,04	1,43	0,82	0,88
14-15	КМА-руда	1,04	0,80	1,82	0,5

Примечание: составлено авторами по[205]

Индекс «Вектор устойчивого развития» отражает динамику показателей социально-экономической и экологической результативности деятельности компаний. Показывает, движение в каком направлении отражают показатели публичной отчетности, снижается ли экологическая «цена» производства, насколько ощутимее становится вклад компаний в общественное развитие.

Прежде чем, перейти непосредственно к анализу базовых индикаторов экологической ответственности, рассмотренных ранее, также необходимо уделить внимание двум индексам корпоративной устойчивости, которые были предложены РСПП. Первый индекс

[205] *Рейтинг открытости горнодобывающих и металлургических компаний России в сфере экологической ответственности. 2018 // WWF России, НРА, ООН окружающая среда.*

называется «ответственность и открытость», а второй - «вектор устойчивого развития».

Индекс «Ответственность и открытость» отражает общую ситуацию в сфере раскрытия информации о корпоративной социальной ответственности в публичной корпоративной отчетности крупнейших российских компаний, оценивая, насколько объем и качество этой информации отражают воздействие компаний на социальную и природную среду. Те, компании у которых индекс выше 0,55 считаются более открытыми для заинтересованных лиц и занимают лидирующие позиции в данном списке (табл. 2:5).

Таблица 2:5. Лидерство в раскрытии информации среди компаний горнодобывающей и металлургической отрасли в России

Значения индивидуального индекса	**Компании**
Группа А (0,75 и выше)	«АЛРОСА», «Металлоинвест», «Норникель», «Северсталь», СИБУР, СУЭК (6 компаний)
Группа Б (выше 0,55)	ММК, «НОВАТЭК», ОМК, НЛМК, «Полюс», «РУСАЛ», (6 компаний)

База для расчета индекса «Ответственность и открытость» содержит информацию по 41 показателям и 70 соответствующим индикаторам, которые характеризуют степень ответственности в деловой практике в разрезе экономических, экологических, социальных показателей деятельности, а также аспектов корпоративного управления, содержащиеся в публичной отчетности 100 крупнейших российских компаний по объему реализации.

При анализе учитываются только те данные, которые отражены в отчетности, опубликованной на официальных сайтах компаний, на русском языке не позднее 1 ноября года, следующего за отчётным.

Индекс «Вектор устойчивого развития» отражает динамику показателей социально-экономической и экологической результативности деятельности компаний. Показывает, снижается ли экологическая «цена» производства, насколько ощутимее становится вклад компаний в общественное развитие. Фундаментом для расчета данного индекса являются результаты индекса «ответственность и открытость». А в самой основе заложена информация, которая

поддается количественной оценке и представленная в динамике (минимум за 3 года), по следующим показателям:

- текучесть кадров;
- обращение с отходами;
- социальные инвестиции;
- производительность труда;
- заработная плата;
- затраты на осуществление социальных программ персонала;
- энергоэффективность и энергопотребление;
- производственная безопасность, охрана труда;
- обучение персонала;
- выбросы в атмосферу, включая выбросы парниковых газов;
- водопотребление и сброс в водные источники.

Таблица 2.6. Лидерство в раскрытии информации среди компаний горнодобывающей и металлургической отрасли

Индексы РСПП		
	«Ответственность и открытость»	**«Вектор устойчивого развития»**
2018	«АЛРОСА», «Металлоинвест», ММК, НЛМК, «НОВАТЭК», «Норникель», ОМК, «Полюс», «РУСАЛ», «РусГидро», «СИБУР», «Северсталь», «СУЭК», «ТМК».	«АЛРОСА», «Металлоинвест», ММК, НЛМК, «Норникель», ОМК, «СИБУР», АФК «Система», «Северсталь», СУЭК, «Транснефть».
2017	«АЛРОСА», «НОВАТЭК», НЛМК, «Норильский никель», «Металлоинвест», «РУСАЛ», СИБУР, «Северсталь», СУЭК, «Уралкалий».	«АЛРОСА», «НЛМК, «Норильский никель», «Металлоинвест», «РУСАЛ», СИБУР, «Северсталь», СУЭК, ««Уралкалий».
2016	«Металлоинвест», ММК, НЛМК, «НОВАТЭК», «Норильский никель», ОМК, «Северсталь», АФК «Система», СУЭК, «Уралкалий», «ФосАгро».	«Металлоинвест», ММК, НЛМК, «Норильский никель», ОМК, «Северсталь», СУЭК, «Уралкалий».
2015	«АЛРОСА», «Металлоинвест», НЛМК, «Норильский никель», «РУСАЛ», «Северсталь», СУЭК, «Уралкалий.	«АЛРОСА», « «Металлоинвест», НЛМК, «Норильский никель», ОМК, «РУСАЛ», СУЭК, «Уралкалий».

Лидеры бизнеса по индексу «Вектор устойчивого развития» в 2018 стали следующие компании горнодобывающей и металлургической отрасли: «АЛРОСА», «Металлоинвест», ММК, НЛМК,

«Норникель», ОМК, «СИБУР», АФК «Система», «Северсталь», СУЭК, «Транснефть» (табл. 2.6).

Таким образом, можно сделать вывод, что в лидерах по данным индексам представлено достаточно много горно-металлургических компаний. Лидерами они являются как в индексе «ответственность и открытость», так и в показателе «вектор устойчивого развития». Тем самым, подтвердился тезис, ранее упомянутый, а именно индекс «ответственность и открытость» является базой для расчета индекса «вектор устойчивого развития». То есть эти два индекса взаимосвязаны. Вдобавок, нужно отметить, что намечается позитивный тренд в раскрытии информации. Все больше компаний активно помогают организаторам рейтинга, тем самым увеличивая скорость обработки первичного сбора и анализа информации.

Заключение

Большинство публичных российских компаний анализируемого направления исследования организации обладают достаточно высоким уровнем информационной открытости в части экологии. Это говорит о том, что инвесторы обращают внимание на все исходящие от компании информационные сигналы, даже связанные с экологией. Предприятия, которые публикуют подробную информацию о своей деятельности в области охраны окружающей среды, уменьшают уровень неопределенности, который связан с их работой. То есть компании таким способом, повышают свою инвестиционную привлекательность. Благодаря экологическому рейтингу, компании горнодобывающей и металлургической отрасли создали канал взаимодействия отрасли с заинтересованными сторонами. Данный тезис подтверждается активным участием в разработке методики самими нефтегазовыми компаниями.

Дальнейшее развитие публичной отчетности российских компаний в сфере устойчивого развития связано, однако, не только и, может быть, не столько с расширением круга раскрываемых показателей, сколько с повышением качества раскрытия информации, которое сегодня по темпам роста отстает от расширения объема информации.

Ключевой вывод, который можно сделать по итогам исследования – это значительный прогресс за последнее десятилетие российского бизнеса в понимании особенностей своей вовлеченности в процессы устойчивого развития в разных аспектах.

В России для дальнейшего качественного шага вперед необходимы еще значительные усилия и коллективные действия к трансформации бизнес-стратегий и бизнес-моделей в интересах достижения.

Глава 2.3. Геоэтические проблемы недропользователей в регионах их присутствия

Термин «Геоэтика» введен в 1991 году чешским ученым и Вацлавом Немецем. В польском г. Кракове на симпозиуме им впервые публично была высказана идея о необходимости разработки этических принципов по воспроизводству и использованию минеральных ресурсов, носящих интернациональный характер. Этому новому научному направлению ученым было предложено название «геоэтика» (Geoethics).

Важная роль в становлении геоэтики как самостоятельного направления научных исследований в науке, именуемого этикой Земли, отводится по праву известным европейским ученым В. Немецу, А. Трембецкому, Ф. Вильке, Ж. Бюсаку, И. Мартинесу и др.

Российским ученым и специалистам – практикам О.С. Брюховецкому, А.М. Гайдину, Н.П. Григорьеву, А.А. Дерягину, А.В. Заварзину, О.Л. Князеву, А.Г. Красавину, А.И. Кривцову, Б.Г. Кузьмину, А.А. Негинской, Н.К. Никитиной, А.Л. Никольскому, Л.П. Рыжовой, Г.С. Сенатской, Е.Б. Солнцевой, В.В. Черникову, В.К. Чистякову, М.А. Шаминой, В.В. Шаталову и др. принадлежит большое число научных работ, внесших существенный вклад в геоэтику.

В течение последних 5-10 в связи с противодействием местного населения были приостановлены либо вовсе прекращены проекты геологического изучения, разведки и добычи полезных ископаемых.

Наиболее известным примером, получившим широкую огласку, стали разногласия и протест со стороны местных жителей в со строительством рудника по добыче золота и меди «Minas Conga» в Перу. О разногласиях вокруг данного рудника говорили во всем мире. В основном они были вызваны очевидным риском загрязнения местных водоемов. Кроме того, у «Minas Conga» возникли проблемы из-за изменения политической ситуации в Перу. Причиной конфликта в основном стало сильное загрязнение местной экосистемы, особенно водоемов, а что негативным образом отражалось на

использовании большой площади сельскохозяйственных угодий, принадлежащих местным фермерам.

Первоначально местное сообщество и правительство положительно приняли результаты оценки влияния разработки «Minas Conga» на окружающую среду. Тем не менее, в 2011 г. местными организациями была объявлена массовая бессрочная региональная забастовка, а в 2012 г., во время масштабных протестов местного населения было убито несколько протестующих[206]. До настоящего времени этот рудник по добыче золота и меди не открыт по приведенным выше причинам.

Еще один пример. В начале января 2013 г. Правительство Аргентины отменило сделку с компанией Osisko (Канада) на добычу золота после протестов защитников окружающей среды, хотя отмена проекта будет иметь серьезные социальные и экономические последствия. Власти провинции Ла-Риоха заявили, что им не удалось добиться согласия населения на реализацию проекта. Протесты населения при поддержке Greenpeace продолжались два года. Беспокойство экологов было вызвано, в частности, использованием цианида и большого количества воды для добычи драгоценного металла.

В августе 2013 г. британская полиция разогнала сотни демонстрантов, которые блокировали доступ к площадке поискового бурения компании Cuadrilla Resources, где реализуется проект по оценке запасов сланцевого газа. Буровая площадка расположена в 35 милях к югу от Лондона у деревни Бэлкам (Balcombe) в графстве Западный Суссекс. Протестующие разбили здесь свой лагерь еще в июле, а 18 и 19 августа были первыми днями «активных действий». Сотни протестующих образовали живую цепь у входа на буровую площадку компании Cuadrilla Resources, обнесенную высоким металлическим забором. Участники протестного движения опасаются негативных последствий на окружающую среду, которые, несомненно, повлечет за собой добыча сланцевого газа с использованием гидроразрыва пласта (землетрясения и загрязнение подземных вод). Отчаявшись стимулировать в американском стиле

[206] Pike R. Social License to Operate. Research Paper. The Relevance of Social License to Operate for Mining Companies. 2011. URL: http://www.schroders.com/staticfiles/schroders/sites/Americas/US%20Institutional%202011/pdfs/Social-Licence-to-Operate.pdf.

бум производства газа и противостоять сокращающейся добыче углеводородов в Северном море, Правительство Великобритании развивает и поддерживает идею добычи сланцевого газа как «энергетическую революцию», которая может создать новые рабочие места и снизить цены на энергию.

На острове Уруп Большой Курильской гряды (Россия) компания «Курилгео», 100 % акций которой принадлежат кипрскому оффшору Solway Group, в ближайшее время планирует начать добычу рудного золота на месторождении Айнское с применением кучного выщелачивания. На острове находятся важнейшие местообитания редких морских животных - каланов, тюленей-антуров и сивучей. Все эти три вида занесены в Красную книгу России, Красную книгу Сахалинской области и Международную Красную книгу; их основные лежбища сосредоточены в непосредственной близости от месторождения. Красная книга Сахалинской области и Красная книга Российской Федерации выделяют о-в Уруп в особую территорию, имеющую ключевое значение для сохранения курильской популяции каланов. Красная книга Сахалинской области в части необходимых мер по охране рекомендует также создание на о-ве Уруп особо охраняемой территории со строгим режимом охраны. С 1958 г. весь этот остров был заповедником, однако в 2003 г. этот статус был с него снят.

Жители острова обратились к председателю Правительства РФ Д.А. Медведеву и Министру природных ресурсов и экологии С.Е. Донскому[207] с просьбой не допустить реализации проекта по добыче здесь золота (предполагаемая продолжительность отработки месторождения - 8 лет) и создать на острове особо охраняемую природную территорию со строгим режимом охраны.

Активно протестует местное население и против намечаемого строительства угольного разреза "Аршановский" на Бейском месторождении в Республике Хакасия с планируемой ежегодной производительностью 5 млн т угля при введении первой очереди разреза и 10 млн т с введением второй. Разрез будет расположен в 1 км от жилых поселков, что по мнению жителей делает невозможным проживание в поселках из-за повышенной загазованности,

[207] С 18 мая 2018 г. Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации возглавил Д.Н. Кобылкин

запыленности, опасной близости площадки открытых горных работ (планируемая глубина карьера - 200 м). Исчезнут условия для продолжения использования земель для традиционного ведения сельского хозяйства, что ставит под угрозу существование четырех древних национальных сел. Возможно загрязнение р. Абакан, являющейся источником питьевого водоснабжения городов и поселков с численностью населения свыше 300 тыс. чел. Проведены сходы граждан сельских поселений и митинг в Абакане. Собираются подписи граждан под обращением к Президенту РФ с требованием прекратить подготовительные работы по разрезу, назвать конечных бенефициаров компании-недропользователя, провести всестороннюю экологическую экспертизу проекта.

Население протестует не только против реализуемых геолого-разведочных и добычных проектов, но и уже против планируемых к проведению аукционов и конкурсов на право пользования недрами[208] (табл. 2.7).

Высшей степенью подобных протестов в России является противостояние народа и власти по вопросу освоения медно-никелевых объектов в Центральном федеральном округе. Уже прошло много лет с тех самых пор, как вышло распоряжение Правительства РФ о проведении конкурса на право пользования недрами Еланского и Елкинского медно-никелевых месторождений, не прекращаются протесты жителей Воронежской и соседних областей против геологического изучения, разведки и освоения этих месторождений, относящихся к участкам недр федерального значения. Образовались общественные движения – «В защиту Хопра» и «Зеленая лента» - и безымянные инициативные группы, собираются подписи против «никелевого» проекта. Население всерьез обеспокоено возможным негативным влиянием на личное здоровье людей, сохранность рекреационных ресурсов, уникальных воронежских черноземов, чистоту поверхностных и подземных вод, р. Хопер, признанную ЮНЕСКО самой чистой рекой Европы, состоянием Хоперского заповедника с растениями и животными,

[208] Никитина Н.К. Баланс интересов государства, недропользователей и местного населения при предоставлении прав пользования недрами // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. -2013. -№ 6. -С. 60-67.

занесенными в Красную книгу, состоянием природы как всеобщего достояния.

Таблица 2.7. Возможные угрозы окружающей природной и социальным средам

Наименование участка недр	Целевое назначение работ на участке недр, полезное ископаемое	Пло-щадь участка недр, км^2	Прогноз-ные ресурсы по катего-риям	Возможные угрозы окружающей природной и социальным средам (по мнению местного населения и природоохранных организаций) и выдвигаемые требования
Участок Цаган, Забай-кальский край	Разведка и добыча россыпно-го золота	7,7	P_1 - 23 кг	Разрушение природных ландшафтов. Загрязнение рек бассейна р.Онон. Отсутствуют социально-экономические выгоды для местного населения от добычи столь незначительных запасов россыпного золота.
Шапсуг-ский участок, Красно-дарский край	Геологическое изучение, разведка и добыча мергелей (цементное сырье)	24,84	P_3 -160 млн т	Будут уничтожены леса и при-родные ландшафты рек Скабидо и Абин с притоками, излюбленная жителями и туристами рекреационная зона в районе станицы Шапсугская, памятники истории и культуры, расположенные на
Эриванс-кий участок, Красно-дарский край	Тоже	8,38	P_1 - 60 млн г	

				ее территории: три целиком сохранившихся дольмена, большое число курганов, грязевый вулкан, остатки генуэзской крепости на горе Острая, известный рекреационный объект - Ромашкина поляна.

Тем не менее государственные органы управления фондом недр считают, что возможности рентабельной добычи никеля на севере России (в Норильском рудном районе) почти исчерпаны, а прогнозные ресурсы Воронежской области в случае получения положительных результатов разведочных работ могут быть реализованы в запасы никеля, меди и кобальта, крупнейшие в Европе; будущий ГОК - это доходы бюджетов всех уровней, новые рабочие места и развитие социальной сферы.

Практически все специалисты в области природно-ресурсного права, анализируя правовое положение природных объектов - земли, недр, воды, лесов, указывают на их нравственную сущность и ни чем иным как народным достоянием они быть не могут. Не вдаваясь в дискуссию о проблемах соотношения форм собственности на недра, отметим, что сегодня в большинстве стран преобладает государственная собственность на недра, в наиболее развитых - публичная, включающая категорию национального достояния[209] [210] [211].

Таким образом, фонд недр как государственная собственность, общенациональное (общенародное, публичное) достояние

[209] Василевская Д.В. Правовой режим недропользования в России и зарубежных странах. - М.: ООО «Право ТЭК», 2010. -376 с.

[210] Tiess G. Legal Basics of Mineral Policy in Europe // Springer Wien NewYork. - 2011. -394 p.

[211] Попов С.М., Мясков А.В. Формирование эколого-экономического алгоритма предотвращения экологических кризисов, зарождающихся в результате изменения климата земли // Экономика и управление инновациями. 2018. № 1. С. 16-25.

представляет собой совокупность невозобновляемых природных объектов, право пользования которыми может предоставляться физическим и юридическим лицам на возмездной и срочной основе с принятием обязательств пользователями о соблюдении определенных условий пользования недрами, при этом порядок, обоснование и объем вовлекаемых в пользование объектов недр должны обеспечить публичные интересы как нынешнего, так и будущего поколений[212].

Конституционное закрепление недр как государственной собственности и, главное, как публичного достояния обязывает государство обеспечить наряду с устойчивым сбалансированным развитием экономики выполнение недрами специфической функции публичного блага через разработку и обоснование стратегий и экономических механизмов развития и использования объектов фонда недр, т е. государство как собственник недр, устанавливая правила отношений в их использовании, прежде всего должно искать экономически эффективные решения, обеспечивающие устойчивое развитие минерально-сырьевого комплекса и сохранение окружающей среды.

Территория Якутии располагает богатейшими месторождениями, такими как алмазы, уголь, нефть, газ, железная руда, благородные, цветные и редкие металлы, сурьма, золото, серебро.

Создание прочный основы по устойчивому развитию коренных малочисленных народов Севера Якутии, которые по-прежнему сохраняют духовное единение с природой и потому болезненно воспринимающие любое вторжение в их жизненную среду, особенно промышленное освоение, зиждется на важнейшем принципе сбалансированного решения задач по промышленному освоению с сохранением традиционных видов хозяйственной деятельности народов Севера. Поэтому взаимодействие промышленных компаний и коренного населения неизбежно должно происходить в рамках диалога, а в будущем – и соуправления.

---

[212] Никитина Н.К. Баланс интересов государства, недропользователей и местного населения при предоставлении прав пользования недрами // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. -2013. -№ 6. -С. 60-67.

Первым вице-президентом Ассоциации КМНС Республики Саха (Якутия) Шадриным В.И. выделены следующие уровни взаимодействия коренных народов с промышленными компаниями[213]. Это:

Уровень игнорирования – решения принимаются без учета мнения коренного населения, промышленное освоение обосновывается общегосударственными интересами или преподносится как забота о местном населении, т.е. народы являются объектами политики;

Уровень диалога – существуют механизмы учета мнения коренных народов, при принятии решения необходимо их свободное предварительное и осознанное согласие;

Уровень соуправления – все решения по коренным народам, должны приниматься при их обязательном участии с правом вето, законодательно закрепленного права коренного малочисленного народа Севера.

Конфликты могут повлечь за собой крупные затраты для золотодобывающих компаний. Поэтому первой задачей при управлении конфликтами с местным сообществом должно стать проведение превентивных мер по их обострению.

В этой связи представляет особый интерес, разработанный финскими учеными, инструментарий[214] по разрешению и управлению конфликтами при реализации проектов горнодобывающей отрасли, признанный оказать помощь горнодобывающим компаниям, государственным органам высшего уровня и местным органам власти, представителям местных сообществ и международным организациям в повышении собственного потенциала по выявлению проблем, разрешению и управлению конфликтами.

---

[213] Доклад первого вице-президента Ассоциации КМНС Республики Саха (Якутия) на парламентских слушаниях «Правовое регулирование вопросов взаимодействия промышленных компаний-недропользователей и коренных малочисленных народов Севера Республики Саха (Якутия) в местах их компактного проживания» URL.: http://yakutiakmns.org/archives/3390

[214] Ответственная добыча полезных ископаемых. Инструментарий для предотвращения и посредничества в конфликтных ситуациях, возникающих в процессе развития горнодобывающего сектор // Гайя Групп Оу, Экологическая сеть «Zo'i». - 2012. – 72 с.

Изучив содержание данного инструментария, представляется целесообразным взять за основу ключевые компоненты алгоритма его действия с целью применения их в практической деятельности российских золотодобывающих компаний при реализации горных проектов[215].

В основе предлагаемого организационного механизма по противодействию утраты социальной лицензии принят комплексный подход к оценке воздействия золотодобывающего проекта с вовлечением всех заинтересованных лиц, что поможет самим компаниям понять, что с точки зрения местных сообществ важно при разработке золотодобывающих проектов на их территориях.

Данный подход основывается на проведении практических шагов и действий, имеющих своей целью помочь сторонам в выявлении и снижении напряженности, предотвращении конфликтов на всех этапах реализации золотодобывающих проектов, в информационном взаимодействии между местными сообществами, органами власти, правительством страны и золотодобывающими компаниями. Это комбинация оценок воздействия на социальную среду, которая решающим образом зависит от участия всех заинтересованных сторон, предполагает консультирование с заинтересованными сторонами и имеет конечную цель - создать аналитическую базу для последующего плана управления риском утраты социальной лицензии.

Основные элементы предлагаемого организационного механизма по противодействию утраты социальной лицензии состоят из ряда этапов

Первые три этапа инструментария - *ситуационный анализ, вовлечение заинтересованных лиц и комплексная оценка воздействия* предназначены для того, чтобы помочь специалистам горнодобывающих компаний предотвратить конфликты при разработке проекта. Если, несмотря на все усилия, проблемы все таки возникают, то в конфликтных ситуациях можно использовать посредничество.

---

[215] Zayernyuk V.M., Kaurova O.V., Leonova V.P. Soial license in the minivg industry: experience and prospects of development // Economik and Social Development 25th International Scientific Conference on Economik and Development. Varazdin Development and Enterepreneurhip Agency; Russian State Social University. 2017. pp. 371-381.

Планирование любого золотодобывающего проекта начинается с ситуационного анализа (1 этап) в процессе которого дается описание проекта в контексте нормативно-правовой, исторической, региональной, местной и социально-экономической характеристик.

Этот этап предшествует этапу определения и анализа заинтересованных лиц и может быть пересмотрен после вовлечения различных сторон. Качественный ситуационный анализ поможет золотодобывающему предприятию понять, как проявятся последствия реализации проекта в этой конкретной местности и предугадать сферы возникновения конфликтов.

Затем следует определение и анализ заинтересованных сторон (2 этап). После вовлечения последних полезно провести обзор ситуации в соответствии с их мнениями и взглядами. Зачастую, вовлечение заинтересованных сторон сразу приводит к более существенной работе по комплексной оценке воздействия.

Посредничество в сочетании способствует реализации комплексной оценки воздействия за счет урегулирования конфликта и учета опасений заинтересованных сторон в оценке. Посредничество как инструмент может быть использовано при разрешении вопросов, связанных с планом управления.

Затем следует определение и анализ заинтересованных сторон. После вовлечения последних полезно провести обзор ситуации в соответствии с их мнениями и взглядами. Зачастую, вовлечение заинтересованных сторон сразу приводит к более существенной работе по комплексной оценке воздействия. На рисунке полностью представлен весь процесс.

Результатом всей этой работы должен стать план управления, в соответствии с которым осуществляется разработка золотодобывающего объекта в ответственной манере. В плане управления рассматриваются такие важные для поддержания высокого уровня доверия со стороны местных сообществ и заинтересованных сторон вопросы, как: *1 - социальные инвестиции, 2 - прозрачность, 3 - порядок рассмотрения жалоб и 4 – компенсации.*

При ситуационном анализе требуется определить области с включением всех зон, оказывающих существенное влияние на проект.

Недооценка, с одной стороны, плохая организация, а также руководство процессом участия общественности, с другой, в лучшем

случае сделает этот процесс неэффективным, а в худшем - может привести к увеличению риска возникновения конфликтов, вызванного негативными социальными последствиями.

Поэтому вовлечение заинтересованных лиц и общественности (2-й этап) уже на ранних этапах реализации проектов может, на наш взгляд, помочь золотодобывающим компаниям завоевать доверие и достичь взаимного уважения с заинтересованными сторонами, так как заинтересованные лица и общественность уже тогда поймут, что их воспринимают серьезно, к их мнению относятся с уважением. Эффективный процесс с вовлечением и участием заинтересованных сторон должен начинаться с его определения и анализа.

В процессе анализа заинтересованных сторон важно оценить значимость ключевых людей, групп или учреждений, которые могут оказать существенное влияние на проект золотодобычи. Оценки, составленные только в соответствии с законодательными требованиями и исключающие местные особенности, могут не учесть важные для местных жителей участки территории.

Поэтому золотодобывающим компаниям рекомендуется тщательно пересмотреть процесс технической коммуникации с тем, чтобы убедиться, что он ориентирован на местных жителей и помогает им понять точку зрения золотодобывающей компании.

В комплексной оценке воздействия (3-й этап) автором выделены два ключевых блока – «Социальная ответственность» и «Посредничество в конфликтах». Остановимся на описании содержания указанных блоков.

Оценка оценке воздействия на социальную среду (далее – ОВСС) использует данные ситуационного анализа и разрабатывает более глубокое понимание того, как предлагаемый проект повлияет на эту территорию; она также прогнозирует социальные изменения, которые могут произойти в результате его реализации. В свою очередь, ОВСС является основой для элементов плана управления, таких как меры по смягчению воздействия, стратегии мониторинга и планы социального развития. ОВСС также помогает сообществам получить выгоды от изменений, с которыми они сталкиваются в результате реализации горнодобывающего проекта.

Действия, которые обычно, проводятся в рамках ОВСС, включают в себя[216]:

– содействие в интеграции экономического, экологического (биофизического) и социального развития;

– прогнозирование социальных изменений;

– оценка значимости прогнозируемых изменений и определение ответной реакции групп и сообществ;

– разработка путей смягчения потенциального воздействия и увеличения позитивных возможностей;

– разработка плана мониторинга для контроля за реализацией, изменениями в плане действий по смягчению негативного воздействия, непредсказуемых социальных изменений;

– создание процесса, который дает возможность сторонникам и вовлеченным группам разрабатывать планы действий для управления ожидаемыми и непреднамеренными социальными последствиями; определение ролей и обязанностей для всего периода реализации планов действий и обеспечение постоянного мониторинга.

Типичный процесс ОВСС состоит из четырех этапов:

– оценка основных элементов социальной сферы, на которые проект вероятнее всего окажет воздействие;

– составление социального профиля и проведение исходных исследований для изучения сообществ и заинтересованных сторон, потенциально подверженных воздействию проекта;

– определение, прогнозирование и оценка наиболее вероятных последствий реализации проекта, их масштаб и значимость;

– разработка стратегий управления, которые включают в себя все результаты оценок во всех аспектах бизнеса.

Итак, нами последовательно были рассмотрены этапы предлагаемого организационного механизма по противодействию утраты социальной лицензии в золотодобывающей отрасли - ситуационный анализ, определение заинтересованных лиц и комплексная оценка воздействия, которые являются важными

[216] Esteves, A.M. Barclay, M. Enhancing the Benefi ts of Local Context: Integrating Social and Economic Impact Assessment into Procurement Strategies. Impact Assessment and Project Appraisal 2011. No 29(3)/ pp: 205-215.

элементами общей стратегии по предотвращению конфликтов в золотодобывающей сфере. В тех случаях, когда конфликты всё же возникают, инструментом, который необходим для их урегулирования, является посредничество. Процесс выявления и анализа заинтересованных сторон вносит значительный вклад в посредничество в конфликтных ситуациях, которое, в свою очередь, способствует решению вопросов, касающихся плана оценки и управления. Во всех случаях эффективное вовлечение заинтересованных сторон на ранних этапах имеет ключевое значение для предотвращения конфликтов или их минимизации.

Посредниками могут быть как лица, вовлеченные в процесс, так и те, кто не имеет к нему отношения. При выборе посредника случаях самым важным фактором является доверие: стороны должны верить, что посредник будет искать решение в интересах всех сторон. Ключевой характеристикой посредника является его беспристрастность.

Далее рассмотрим завершающий предлагаемого организационного механизма по противодействию утраты социальной лицензии в золотодобывающей отрасли – план управления (4-й этап). В планах по управлению социальной средой рекомендуется указать действия по смягчению последствий и социальному развитию, описать временные рамки, периодичность, продолжительность и затраты на управленческие меры, установить процедуры мониторинга и отчетности[217] [218].

И наконец – компенсации, одного из самых болезненных вопросов, связанного с приобретением земельного участка или другого имущества. Компаниям рекомендуется сосредоточить внимание на долгосрочной перспективе. Для их успеха отношения с местными жителями являются более важными, чем любые краткосрочные выгоды от низких компенсационных выплат

Применение приведенных инструментов поможет снизить вероятность возникновения конфликтов на каждом этапе процесса,

---

[217] Franks, Daniel, Fidler, Courtney, Brereton, David, Vanclay, Frank and Clark, Phil Brisbane, Australia: Centre for Social Responsibility in Mining. 2009. URL.: http://www.csrm.uq.edu.au/docs/Franks_etal_LeadingPracticeSocialImpacts_2009.pdf.

[218] Снитко Н.О., Заернюк В.М., Ким М.О. Разработка рекомендаций по противодействию утраты социальной лицензии предприятиями золотодобывающей отрасли // KANT 2017. № 4 (25). С. 257-262.

начиная с технико-экономического обоснования, оценки воздействия на социальную среду и заканчивая текущей горнодобывающей деятельностью, когда корпоративная социальная ответственность становится неотъемлемой составляющей ежедневной работы.

ЧАСТЬ 3. ГОСУДАРСТННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО: МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Введение

К началу XXI века общий годовой объем горной массы, добываемой на планете, перешагнул уровень 30 млрд. т. Ресурсы недр являются важнейшим элементом национального богатства, основой независимости и первоисточником благосостояния общества. Недроиспользование связано со всеми сферами жизнедеятельности человека, любая из которых базируется на минимуме материального и энергетического обеспечения.

Деятельность геологических и горных предприятий связана с жизнью общества в самом широком смысле этих слов. Предприятия горной промышленности выполняют уникальную по своей важности функцию – «подключают» человека к первичным источникам природной энергии, сырья и материалов. Без их использования человек просто не мог бы существовать. Столь жизненно важную, фундаментальную функцию не выполняет ни одна другая отрасль экономики. Эта функция сохраняет свое значение при любых общественных формациях, в прошлом и будущем, на любых стадиях научно-технического развития. Изменяться могут лишь полнота и способы использования природного базиса энергии, сырья, материалов[219].

Природный ресурс ископаемого топлива и материалов распределен по земной поверхности неравномерно. Страны, обладающие большим их количеством, имеют некоторую фору в своем развитии (хотя это вовсе не значит, что страны, не имеющие этих ресурсов, будут обязательно отставать).

Россия обладает мощной базой по многим видам минеральных ресурсов, включая в первую очередь ископаемое топливо. Топливно-энергетические ресурсы – одно из главных богатств и основ всей национальной экономики нашей страны. В России сосредоточена значительная часть мировых ресурсов нефти и природного газа.

---

[219] Астахов А. С., Гольдман Е. Л. Экономика для геологов и горняков: Учебное пособие для вузов. — М.: Издательский дом «Руда и Металлы», 2007. — 328 с.

Особенность минерально-ресурсного потенциала России – его крупномасштабность и комплексность. Ни одна страна мира не имеет минерально-сырьевой базы такого объема и спектра от нефти, газа, угля до практически всех металлических и неметаллических полезных ископаемых. Россия занимает одно из ведущих мест в мире по добыче нефти и газа, производству стали и чугуна, первичного алюминия, рафинированной меди, никеля, цинка, титана, обеспечивая по большинству из них не только свои внутренние потребности, но и поставляя значительное их количество на внешний рынок.

Устойчивое развитие минерально-сырьевого комплекса (МСК) имеет фундаментальное значение для отечественной экономики. На топливно-энергетическую продукцию приходится значительная часть внешнеторгового баланса страны, капиталовложений, транспортных перевозок. С другой стороны, отрасли МСК являются крупнейшими потребителями и нарушителями природных ресурсов и загрязнителями окружающей природной среды, находясь, таким образом, в непосредственных теснейших связях с природой. Потребление энергоресурсов связано со всеми сферами жизнедеятельности человека.

Переход экономики России на рыночные отношения существенно изменил состояние МСК страны, минерально-сырьевой базы и механизма ее формирования и использования. Произошла значительная трансформация всей системы, которая обеспечивала потребности экономики России в сырье. Изменились источники финансирования МСК и его взаимоотношения с государством. Освобождение цен существеннно трансформировало величину и структуру затрат в отраслях МСК.

Минерально-сырьевая база страны, имея крупный потенциал, созданный к началу 90-х годов, оказалась в настоящее время в тяжелом состоянии. Ухудшилось качество МСБ вследствие ускоряющегося истощения наиболее крупных месторождений и с высококачественными запасами при довольно скромных достижениях в области внедрения НТП в МСК. Сократились

разведанные запасы полезных ископаемых, в настоящее время для многих из них не обеспечивается даже простое воспроизводство[220].

Это связано как с резким сокращением объема геологоразведочных работ, так и с объективным и исторически неизбежным процессом истощения минерально-сырьевой базы во времени. В результате воспроизводство запасов полезных ископаемых происходит гораздо худшего качества или залегающих на больших глубинах, разработка большинства из которых и раньше, а особенно теперь, в условиях рынка, является нерентабельней. Наблюдается истощение сырьевых баз действующих предприятий и выбывание высокими темпами добывающих мощностей. Низкими темпами вводятся в эксплуатацию новые месторождения, что приводит к отставанию темпов вводимых горнодобывающих мощностей от выбывающих.

Среди круга проблем отрасли МСК, остро стоит проблема недостатка денежных ресурсов на ее дальнейшее развитие. В развитых экономиках эта проблема решается, в том числе за счет использования механизмов частно-государственного партнерства.

Государство и частный бизнес все активнее вступают в сотрудничество в поисках эффективных путей решения актуальных региональных задач на условиях партнерства. Ресурсные возможности многих субъектов Российской Федерации и муниципальных образований для решения этой задачи являются весьма ограниченными. Из 85 субъектов Российской Федерации только 12 являются донорами, остальные - реципиентами, а их экономика – дотационной[221].

Наращивание инвестиционной составляющей тесно сопряжено с реализацией ГЧП-проектов в России. При этом основной задачей ГЧП-проектов видят, прежде всего, развитие инфраструктурных объектов, повышение налоговой базы бюджетов всех уровней. Поэтому логично предположить, что ГЧП-проекты должны быть активно представлены в сырьевом секторе экономики, а именно в сфере добычи полезных ископаемых России. Однако вопрос их

---

[220] Назарова З.М. Экономика геологоразведочных работ: учебник для ВО / З.М. Назарова, В.А. Косьянов, Ю.В. Забайкин и др. – М.: ООО «Оптимус», ООО «ИПЦ «Маска», 2018.- 400 с. Гриф ФГБУ ФИРО

[221] http://investorschool.ru/dotacii-regionam-rossii-2018

реализации не столь однозначен, а формы сотрудничества власти и бизнеса далеки от определенных законодателем форм.

Несмотря на то, что в выступлениях руководства страны подчеркивается, что с помощью ГЧП планируется создать эффективный инструмент импортозамещения и межотраслевого взаимодействия, способного решить проблемы привлечения инвестиций, государственно-частное партнерство в отрасли добычи полезных ископаемых в России практически не получило применения. Это можно объяснить тремя основными причинами:

– в России не сложился четкий концептуальный подход к ГЧП;

– национальная модель ГЧП находится в стадии становления, не отработаны законодательство, стандарты и формы проектов ГЧП;

– в российском законодательстве закреплен ряд серьезных ограничений применения проектов ГЧП в отрасли добычи полезных ископаемых.

Вместе с тем, развитие партнерства государства и предпринимательских структур на основе создания эффективных институтов и инструментов взаимодействия государства и бизнеса является одним из важных условий, способных повлиять на повышение инновационной активности и инвестиционной привлекательности территорий за счет развития производственной и социальной инфраструктуры субъектов России.

В условиях современного развития экономики государственно-частное партнерство становится особенно актуальным как для государства, так и для частного бизнеса, поскольку:

государство получает дополнительный источник финансирования социально необходимой инфраструктуры в условиях бюджетной экономии;

частный сектор имеет возможность реализовывать ГЧП-проекты в условиях сокращающегося спроса в сфере частного бизнеса и получает источник долгосрочного дохода.

Изучение вопросов государственно-частного партнерства обусловлено необходимостью решения проблемы использования форм и инструментов ГЧП для успешного социально-экономического развития регионов России. Изучение проблем, связанных с институциональной средой, применение современных моделей управления ГЧП, выявление причинно-следственных связей

взаимодействия бизнеса и государства в инновационном развитии экономики представляются особо значимыми в настоящее время.

В мировой практике хозяйствования в этих целях широко используются возможности ГЧП путем использования на основе эффективных механизмов взаимодействия государства и частного бизнеса системы соответствующих институтов и инструментов, которые позволяют привлечь средне- и долгосрочные инвестиции в приоритетные сферы региональных экономик, включая сферу добычи полезных ископаемых.

Исследование указанных проблем и выработка научно-практических мер по их преодолению представляется весьма актуальной задачей, имеющей важное значение для развития региональных экономик.

Степень научной разработанности проблемы. Базовые положения теоретико-методологического характера по ГЧП необходимо особо отметить фундаментальные исследования проблем формирования и функционирования ГЧП и иных форм финансирования инвестиционных проектов, содержащихся в работах таких известных отечественных ученых и практиков как А.В. Баженов, А.В. Белицкая, В.Г. Варнавский, Э.И. Габдуллина, М.А. Дерябина, В.Ю. Забродин, В.А. Кабашкин, К.И. Колесникова, С.Н. Ларин, П.Л. Лившиц, С. Линдер, О.Л. Михеев, Ф.С. Теселкин, Н.В. Ханженков и др.

Проблемы взаимодействия бизнеса и власти, формы и механизмы применения государственно-частного партнерства исследовали такие ученые, как А.И. Абдрахманов, Э.В. Адамов, О.К. Абрамов, А.В. Алейников, Е.Ю. Бондаренко, О.В. Каурова, А.Н. Малолетко.

Теоретические основы исследования сущности ГЧП и проблемы развития проектов представлены в работах В.В. Авекова, Е.М. Алешина, А.М. Беляева, И.Ю. Беляевой, М.В. Валитова, В.Г. Варнавского, А.Г. Зельднера, К.И. Алексеевой, М.Е. Коновалова и других.

Накопленный опыт реализации проектов ГЧП описывается в работах таких авторов, как В.Г. Варнавский, М.Б. Джерард, Л.И. Ефимова, А.Г. Зельднер, В.А. Малыгина, А.В. Рунова, А.А. Алпатова.

Зарубежный опыт использования механизма государственночастного партнерства описан в трудах таких авторов,

как В.В. Айрапетян, В. Г. Варнавский, Б.З. Мильнер, В.А. Кабашкин, М.Б. Джерард, Б. Актоби, М. Булт-Спиринг, П. Газиоровски.

Различные аспекты экономического содержания ГЧП, а также процессов его формирования и функционирования представлены зарубежными исследователями, среди которых выделяются работы В. Беренса, Дж. Бейли, М. Булт-Спиринга, Ю. Бригхэм, Г. Годжа, Д. Гримси, Г. Девульф, Э. Йескомба, У. Рейнхардт, Р. Род, П. Розенау, Э. Саваса, О. Уильямсона, У. Шарпа, М. Эрхардта и др.

Однако, несмотря на наличие значительного количества публикаций и исследований в области ГЧП, отечественной экономической наукой не решен целый ряд методологических вопросов формирования партнерских отношений государства и частного бизнеса, до сих пор не сформулировано четкое определение понятия ГЧП, практически не представлен в экономической литературе анализ реализации проектов ГЧП в промышленных секторах экономики, в том числе в отрасли добычи полезных ископаемых, мало внимания уделяется методической проработке вопросов, связанных с выбором оптимального способа реализации инвестиционного проекта с государственным участием.

В современных условиях развития России и на фоне кризисных явлений в экономике сокращение бюджетного финансирования различных направлений государственной политики приводит к необходимости изыскания новых источников внебюджетных инвестиций для реализации инфраструктурных проектов.

Все это требует нового уровня компетенций со стороны государственных гражданских и муниципальных служащих, владения современными методами проектного менеджмента, управления рисками и ГЧП проектами. Представители частного сектора также должны сегодня уметь ориентироваться в методах государственного планирования и программно-целевого методах бюджетирования, чтобы иметь возможность участвовать в крупных инвестиционных проектах. Так как только за счет бюджетных средств реализовывать сложные проекты нецелесообразно и невозможно, государство должно объединять усилия различных общественных институтов (в том числе науки, бизнес-сообщества, финансовых институтов и институтов развития) для наиболее успешного участия в инвестиционных и инфраструктурных проектах. Вместе с тем в настоящее время привлечение частных инвестиций на принципах

ГЧП в значительной мере затруднено в силу ограниченного распространения правоотношений ГЧП в гражданском обороте.

Объектом исследования является рынок государственно-частного партнерства в России.

Предметом исследования являются отношения, возникающие в сфере сотрудничества государства и частного предпринимательства в форме ГЧП.

Цель настоящей работы - дать системное представление о базовых принципах, механизмах и моделях государственно-частного партнерства как важнейшего направления формирования в России цивилизационной социально-экономической системы, изучение опыта реализации механизма ГЧП в международной практике, а также анализ возможностей его использования в целях привлечения инвестиций в минерально-сырьевой комплекс России.

Исходя из поставленной цели определены следующие **задачи исследования:**

– изучить теоретические основы государственно-частного партнерства, рассмотреть на понятийном уровне представления о ГЧП в российской и зарубежной экономической литературе;

– исследовать основные теоретические положения формирования ГЧП в современной экономике и институциональные основы партнерства государства и частного бизнеса;

– проанализировать зарубежную и российскую практику реализации проектов государственно-частного партнерства;

– выявить наиболее распространенные формы и механизмы ГЧП;

– рассмотреть направления реализации ГЧП в России, проанализировать существующую нормативно-правовую базу и институциональную среду;

– обобщить практику реализации проектов ГЧП в Российской Федерации и разработать возможные направления совершенствования комплексного механизма партнерства государства и предпринимательских структур в минерально-сырьевом комплексе;

– провести анализ источников и действующих ограничений по финансированию проектов ГЧП в минерально-сырьевом комплексе;

– определить перспективы развития государственно-частного партнерства в минерально-сырьевом комплексе.

– разработать рекомендации по оценке сравнительного преимущества механизмов ГЧП в минерально-сырьевом комплексе.

В рамках настоящей работы предпринята попытка разработки методологии государственно-частного партнерства партнерства в условиях стратегического развития на основе обобщения отечественного и зарубежного опыта по формированию и реализации государственной политики в сфере ГЧП отраслевом уровне; определения роли ГЧП в процессе стратегического развития отраслей; оценки степени развития концессионных соглашений в отраслевом аспекте, а также гарантий и рисков государства и бизнеса при реализации ГЧП-проектов. Результаты исследования позволили уточнить теоретико-методологические подходы исследуемой проблемы и разработать комплекс предложений по совершенствованию механизма ГЧП применительно к минерально-сырьевому комплексу России.

Исследование проводилось с использованием различных методологических подходов, включая системный подход, методы и приемы научного исследования, в том числе сравнение, анализ и синтез, экспертные оценки, аналогия, восхождение от абстрактного к конкретному и др.

Теоретическую базу составили концепции и положения, представленные в классических и современных публикациях отечественных и зарубежных ученых по проблемам экономического содержания партнерских отношений государства и частного бизнеса.

Эмпирическая база исследования учебника основана на материалах официальной статистики, федеральных и региональных программ, концепций и стратегий субъектов РФ, нормативно-правовых актов федерального и регионального уровня, материалах публикаций в периодической печати, программных разработок Правительства РФ и Минэкономразвития РФ, материалах сайта Центра развития государственно-частного партнерства (http://pppcenter.ru).

Глава 3.1. Теоретико-методологические аспекты и правовые основы развития государственно-частного партнерства

3.1.1. Экономическое содержание, сущность, основные условия и принципы государственно-частного партнерства

Важным условием эффективного функционирования экономики является конструктивное взаимодействие структур государственной власти и бизнеса. Партнерские отношения государства и частного бизнеса базируются на осуществлении совместных взаимовыгодных проектов при четком распределении обязательств: государство получает возможность увеличить эффективность государственных инвестиций за счет привлечения ресурсов и управленческого опыта частного сектора, а бизнес - государственную поддержку (финансовую или административную) в реализации собственных проектов. Характер этого взаимодействия, методы и конкретные формы могут существенно различаться в зависимости от степени зрелости и национальных особенностей рыночных отношений.

В конце 80-х - начале 90-х годов двадцатого века за рубежом получила развитие концепция ГЧП, которая впоследствии легла в основу реализации совместных проектов государства и предпринимательских структур в производственной и социальной инфраструктуре в большинстве стран мира. Суть ее заключается в создании государством особой институциональной среды (нормативная правовая база, система управления и регулирования, контрактная система), цель которой - привлечь частный сектор к строительству и эксплуатации инфраструктурных объектов, остающихся в государственной и муниципальной собственности.

Во многих странах постоянно дискутируется проблема использования частного бизнеса с целью реализации долгосрочных инвестиционных проектов или передачи нерентабельных проектов в руки частных компаний.

Государство нередко сталкивается с проблемами, связанными с недостатком бюджетных средств и повышением требований к предоставляемым им услугами, в то время как частный бизнес все в большей степени приобретает имидж ценного источника новых

технологий, качественного менеджмента и инвестиционного капитала.

Но государство, как правило, не имеет возможности вовсе отказаться в своем присутствии в данной сфере и вынуждено принимать меры по контролю над определенными видами имущества, оставаясь собственником, либо над конкретными видами экономической деятельности. Как бы то ни было это предполагает финансировать проекты из средств соответствующего бюджета (федерального, субъектов Российской Федерации, местных бюджетов).

В зависимости от степени участия государства в ГЧП возникает множество типов таких партнерств. Однако суть ГЧП остается неизменной - привлечение частных инвестиций для строительства государственных и муниципальных объектов, то есть фактически частный бизнес должен инвестировать собственные средства в строительство государственных или муниципальных объектов. Компенсация расходов частного инвестора осуществляется за счет доходов от эксплуатации или платежей из федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов. Во многих случаях частный инвестор привлекается к дальнейшей эксплуатации объекта и организации его деятельности.

В ГЧП объединяются ресурсы и потенциалы по двум хозяйствующим субъектам – по государству в виде его собственности и по бизнесу в форме частно-предпринимательского принципа хозяйствования, по инвестициям, по менеджменту, по инновациям. Партнерство бизнесов и властей делает возможной реализацию инвестиционных проектов, которые сложно могли бы быть реализованными каждой из рассмотренных сторон по отдельности.

В.Г. Варнавский отмечает, что «создавая и поощряя отношения партнерства, государство пополняет арсенал эффективных методов ведения хозяйства, перекладывая функции управления принадлежащей ему собственностью на частный сектор, который, в свою очередь, пользуясь государственными активами и гарантиями, привносит в, производство организационный опыт, знания, ноу-хау,

осуществляет инвестиции, минимизирует риски предпринимательской деятельности»[222].

Государство, привлекая частный капитал для финансирования капиталоемких, с длительным сроком окупаемости, но важных для региональных экономик проектов ГЧП, не утрачивает над ними контроль, а частный бизнес получает возможность доступа к ранее закрытым видам экономической деятельности, привнося с собой новые эффективные технологии управления.

Наибольший эффект от взаимодействия государства и бизнеса может быть достигнут лишь при создании экономической среды, благоприятной для реализации интересов обоих названных субъектов. Для государства основное значение имеют: рост налогооблагаемой базы, повышение уровня занятости и доходов населения, увеличение числа рабочих мест, сокращение загрязнения окружающей среды, в итоге – стабилизация экономики[223] в субъектах Российской Федерации.

Для бизнеса наибольшую актуальность имеет: увеличение функционирующего капитала и сокращение бездействующих активов, повышение конкурентоспособности продукции, а в итоге – рост доходов. В конечном итоге реализация задач бизнеса способствует реализации задач государства.

Как показал анализ, механизмы ГЧП являются базовой конструкцией по привлечению внебюджетных инвестиций на развитие различных видов инфраструктуры в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях. Органы государственного или муниципального управления могут использовать ГЧП наряду с традиционными методами бюджетного финансирования капитальных вложений в объекты производственной и социальной инфраструктуры. Этим они достигают целей оптимизации и экономии бюджетных расходов, значительного улучшения качественных и количественных параметров при реализации инвестиционных проектов.

---

[222] Варнавский В.Г. Партнерство государства и частного сектора. М. Наука. 2005. С. 167.

[223] Государственно-частное партнерство: теория, методология и практика / Под. ред. В. Варнавского, А. Зельднера, В. Мочальникова, С. Сильвестрова. – М.: Анкил, 2015. – 252 с.

Согласно международному опыту осуществления проекта ГЧП эффективность такого рода инструмента раскрывается в повышении инвестиционной и инновационной активности, в развитии производственной и социальной инфраструктуры. Сегодня наиболее развитыми рынками ГЧП являются Великобритания, Австралия и Испания. В частности, в Великобритании государственные проекты с частным финансированием составляют более 13% инвестиций страны в инфраструктуру. В странах Центральной Европы объем проектов ГЧП каждый год удваивается и даже утраивается.

Партнерство государства и частного сектора позволяет привлечь дополнительные ресурсы, и в первую очередь, инвестиции, переложить на предпринимательский сектор экономики основную часть рисков и в то же время сохранить объекты в государственной или муниципальной собственности. В такой системе отношений объединяются ресурсы и потенциалы двумя хозяйствующими субъектами - государством в форме его собственности и бизнесом в виде частнопредпринимательских принципов хозяйствования, инвестиций, менеджмента, инноваций.

В целом изложенное выше позволяет определить основные характеристики экономического содержания ГЧП, которые наиболее полно и точно, как нам представляется, сформулированы исследователем Кабашкиным В.А.[224]:

– ГЧП представляет собой систему мер государственного регулирования в целях реализации промышленной политики, стимулирования инновационной активности, привлечения инвестиций в развитие инфраструктуры и социальной сферы;

– ГЧП предполагает, с точки зрения привлечения предпринимательских структур, наличие деятельности частного сектора в сфере предоставления общественных услуг (жилищно-коммунальное хозяйство, здравоохранение, социальные услуги, образование, транспорт, городское хозяйство и т.п.);

– ГЧП предоставляет возможность частному сектору обеспечить предпринимательскую инициативу, экономию затрат и сжатые сроки реализации проектов. При этом публичный сектор осуществляет согласование общественных интересов, предоставляет

[224] Кабашкин В.А. О государственно-частном партнерствеМ., ООО «МНИЦ». 2010. С. 42-43.

долгосрочные гарантии установления тарифов, регуляторов и правил контроля;

– ГЧП является инструментом привлечения предпринимательской инициативы и инвестиций при сохранении государственного контроля над активами (объекты инфраструктуры, недра, экономические субъекты, имеющие социальное значение и т.д.);

– ГЧП обеспечивает этико-экономический аспект посредством реализации принципов социальной ответственности бизнеса перед обществом;

– ГЧП является альтернативой как государственному предпринимательству, так и полной передаче хозяйственного ведения в руки частного сектора.

Развитие эффективного института, направленного на взаимодействие государства и бизнеса в Российской Федерации является по сути одной из важнейших схем по формированию эффективной экономической политики, повышению инвестиционной и инновационной активности, росту конкурентоспособности региональных экономик, а также развитию производственной и социальной инфраструктуры по субъектам Российской Федерации и муниципальным образованиям. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года предусматривает, что одним из принципов, которыми государство будет руководствоваться в отношениях с субъектами предпринимательской деятельности, является развитие государственно-частного партнерства, направленного на снижение предпринимательских и инвестиционных рисков[225].

ГЧП в различных его формах помогает успешно осуществить совместные инфраструктурные проекты государства и предпринимательских структур в субъектах Российской Федерации, которые вряд ли могли быть реализованы в обозримом будущем

[225] Приказ Минрегионразвития РФ от 28.09.2009 № 493 «Об утверждении Методики расчета показателей и применения критериев эффективности региональных инвестиционных проектов, претендующих на получение государственной поддержки за счет бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда РФ» (зарегистрирован в Министерстве юстиции РФ 22.12.2009 No 15802) [Электронный ресурс]: // ПИПС «Референт Информер» [сайт]. Режим доступа https://www.referent.ru/1/147620

только за счет бюджетных инвестиций, способствует возможностям эффективного развития объектов государственного имущества; снижению финансовой нагрузки на налогоплательщика; позволяют успешно использовать опытом и профессионализмом частного сектора при сохранении контроля со стороны государства над активами; способствует возможностям развития новаторских форм по проектному финансированию.

В странах с развитой рыночной экономикой в ряде важнейших сфер, затрагивающих общенациональные интересы, особенно в развитии производственной и социальной инфраструктуры важную роль играет совместное государственное и частное финансирование инвестиционных проектов. Изучение мировой практики имеет большое значение для стран с переходной экономикой, в том числе и для Российской Федерации, заинтересованных в поисках форм оптимального и эффективного взаимодействия государства и частного бизнеса в целях совершенствования инфраструктуры, устойчивого и долгосрочного социально-экономического развития страны в целом, так и отдельных субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

Во всем разнообразии сотрудничества государства и частного сектора партнерство занимает особое место. Модели и структура ГЧП, в свою очередь, также весьма разнообразны, однако их объединяют некоторые характерные особенности, позволяющие выделить партнерство в самостоятельную экономическую категорию. Партнерство строится как формализованная кооперация государственных и частных структур, специально создаваемая под те или иные цели, и опирающаяся на соответствующие договоренности сторон.

Заинтересованность государства в ГЧП заключается в:

– распределении финансовой нагрузки при реализации дорогостоящих инвестиционных проектов;

– экономии бюджетных средств за счет привлечения финансирования со стороны частного бизнеса;

– возможности избежать бюджетных затрат на эксплуатацию;

– возможности ускоренной реализации инвестиционных проектов, соответствующих государственным нуждам;

– сбалансированном распределении рисков;

– четком распределении ответственности;

– привлечении управленческого и интеллектуального капитала частного сектора;

– развитии частной инициативы.

Заинтересованность бизнеса в ГЧП заключается в:

– возможности доступа к управлению и извлечению прибыли от использования систем жизнеобеспечения, естественно-монопольных объектов, капиталоемких сооружений с последующей их полной или частичной приватизацией;

– получении прибыли при минимальных рисках;

– привлечении относительно дешевых государственных средств в собственные бизнес-проекты.

В экономической литературе учеными и практиками отмечается тот факт, что наличие партнерства подразумевает, что обе стороны таких отношений не могут быть противопоставлены друг другу, а в значительной мере должны быть наделены одинаковыми правами и ответственностью во всех сферах их взаимодействия. Как справедливо отмечает Кукура С.П., «было бы недопустимой ошибкой противопоставлять рынок и государство как институт, призванный контролировать и регулировать деятельность субъектов экономической деятельности и рыночные отношения. Рыночные принципы хозяйствования дополняются механизмами государственного регулирования»[226].

Как свидетельствует опыт стран с развитой рыночной экономикой, основные черты ГЧП, отличающие его проекты от других форм отношений государства и частного бизнеса, заключаются в следующем:

– определенные, а в ряде случаев и достаточно длительные сроки действия соглашений о партнерстве (от 10-15 до 20 и более лет, в случае концессий - до 50 лет). Временная ограниченность четко соблюдается: проекты обычно создаются под конкретный объект (порт, дорога, объект социальной инфраструктуры и т.п.), который должен быть завершен к определенному сроку;

– специфические формы финансирования проектов: за счет частных инвестиций, дополненных государственными финансовыми

[226] Кукура С.П. Теория корпоративного управления. М. ЗАО Изд-во «Экономика». 2004. С. 104.

ресурсами (нередко значительными), или же совместное инвестирование нескольких участников;

– реализация партнерских отношений в условиях конкурентной среды, когда за каждый контракт или концессию происходит конкурентная борьба между несколькими потенциальными участниками;

– специфические формы распределения ответственности между партнерами: государство устанавливает цели проекта с позиций интересов общества и определяет стоимостные и качественные параметры, осуществляет мониторинг за реализацией проектов, а частный партнер берет на себя оперативную деятельность на разных стадиях проекта - разработка, финансирование, строительство и эксплуатация, управление, реализация услуг потребителям;

– разделение рисков между участниками соглашения на основе соответствующих договоренностей сторон.

Одни исследователи полагают, что партнерства представляют собой механизм, способствующий гармоничному развитию экономики и гарантирующий защиту интересов различных слоев общества. Другие считают, что партнерства являются инструментом развития в интересах различных групп общества в целом, поскольку основаны на реальных проектах и реализуются органами исполнительной власти совместно с частными компаниями на пользу общества[227] [228].

В настоящее время существуют различные теории ГЧП: от административно-правовых во Франции - до договорных, реализуемых в странах англосаксонского права. Естественно, что могут формироваться и другие теоретические основы, но, по сути, независимо от теоретических предпосылок, под ГЧП понимается система договоров между государством и частным инвестором, в которых государство наделяет частное лицо правом участвовать в осуществлении некоторых своих функций в хозяйственной сфере, в отношении государственной или муниципальной собственности или монопольных видов деятельности.

---

[227] Yescommbe E.R. Principrles of Projectes Finance / Academics Press, New York – 2013.

[228] Mayers M. Post - Fordist City Politicks. Posta Fordism. Oxtford. 1994. P.321.

Теоретической и методологической основой работы являются базовые концепции ГЧП, разработанные отечественными и зарубежными учеными. В настоящее время достаточно сложно дать четкие параметры теоретических направлений, характеризующих экономическое содержание партнерских отношений государства и предпринимательских структур, правильность и однозначность представления о том, существует ли определение главенства государства при формировании подобных отношений или преимущество имеют предпринимательские структуры, а также кто должен быть конкретным и регулярным инициатором партнерских отношений и что, собственно, является ГЧП.

Анализ научных публикаций и высказываний экспертов по вопросам ГЧП позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время можно выделить следующие значения употребления этого термина[229]:

– как средство взаимодействия государства и предпринимательских структур, предусматривающее общее понимание существующих (сложившихся) аспектов взаимоотношений государства и бизнеса через административные (госзаказ, проведение тендеров и т.д.) или экономические (формирование программ развития регионов, особых экономических зон) рычаги воздействия на субъекты хозяйствования, а также использование каких - либо специальных элементов взаимосвязи противоположностей (предоставление гарантий и др.);

– как способ такого взаимодействия, реализуемый через привлечение или мобилизацию капитала и имущества для решения социально важных и экономически приемлемых проблем общества;

– как принцип такого взаимодействия, предполагающий некое обязательное правило взаимодействия государства и партнерских структур в определенных сферах деятельности, и базирующийся на согласовании и учете взаимных интересов, распределении между сторонами возможных рисков и ответственности, а также формировании системы льгот, уступок и преференций, которые дают возможность достижения индивидуальных целей этих субъектов;

---

[229] Кабашкин В.А. О государственно-частном партнерствеМ., ООО «МНИЦ». 2010. С. 42-43.

– как форма, предполагающая наличие конкретных форм (механизмов) взаимодействия государства и предпринимательских структур, в первую очередь - правовых форм;

– как метод, реализуемый через воздействие на экономику (ценообразование, стратегическое планирование) или сферу применения партнерства государства и предпринимательских структур - для создания общественных благ, оказания социально значимых услуг, для воспроизводства существующей инфраструктуры.

Для России концепция ГЧП является сравнительно новой, что обусловливает наличие различных мнений по поводу самого понятия ГЧП. Современные процессы преобразования экономических отношений вызвали активную дискуссию и в отечественной литературе по развитию концепции ГЧП, предполагающей учет достижений мировой экономической мысли и особенностей функционирования российской экономики.

В настоящее время в России отсутствует общепринятое доктринальное определение ГЧП, в экономической и юридической литературе их предложено не менее полутора десятков, включая определение ГЧП. Не проясняет ситуацию и законодательство: в законодательных актах субъектов Российской Федерации можно найти несколько нетождественных определений, корректность которых вызывает серьезные сомнения.

Если обобщить все возможные определения, то можно выявить несколько существенных признаков, при наличии которых взаимоотношения государства и бизнеса можно определить как ГЧП:

– ГЧП предполагает юридические отношения или договоренности между государственными и частными инвесторами. Эти отношения или договоренности фиксируются в официальных документах, в частности в нормативных правовых актах, то есть образуют особые правовые институты;

– государство в проектах ГЧП выступает не столько регулятором или катализатором экономической активности, сколько равноправным партнером частного сектора. Иными словами, взаимодействие государства и частного инвестора строится на основе принципов координации, а не субординации;

– проекты ГЧП направлены прежде всего на реализацию публичных интересов. Совместные действия партнеров

координируются с учетом общественно полезных целей. При этом может возникать ситуация «косвенной приватизации», когда государство возлагает на частный сектор некоторые публичные функции, например, создание и поддержание общедоступной инфраструктуры;

– партнерство является взаимовыгодным, при этом выгоды соответствуют целям деятельности каждого из партнеров (для государства это преимущественно удовлетворение общественных потребностей, эффективное использование или экономия государственных ресурсов; для бизнеса - получение прибыли и развитие);

– для проектов ГЧП характерен совместный характер действий: государство и частные компании активно привлекают и совместно инвестируют ресурсы, вместе принимают решения в процессе инвестирования и управления проектом;

– стороны в проектах ГЧП определенным образом распределяют между собой специфические риски, связанные с такими проектами, добиваясь разумного баланса этих рисков;

– проекты ГЧП, как правило, реализуются в течение длительного времени, носят средне- или долгосрочный характер.

Суммируя эти признаки, ГЧП определяется как взаимовыгодное стратегическое средне- и долгосрочное институциональное и организационное сотрудничество между государством (и/или муниципальными образованиями) и негосударственным хозяйствующим субъектом (юридическим или физическим лицом, осуществляющим предпринимательскую деятельность), основанное на разделении рисков и выгод между ними и направленное на реализацию общественно-полезных задач и функций.

Осмысление необходимости в партнерских отношениях государства и предпринимательских структур привело к возникновению во второй половине XX века за рубежом концепции партнерства государства и частного сектора, называемого PPP «public-private partnership» (государственно-частное партнерство). В настоящее время ГЧП – одна из актуальных тем исследования, получившая довольно широкое освещение в научных изданиях.

Следует заметить, что в мировой практике для обозначения ГЧП помимо аббревиатуры PPP используются и другие термины:

– Private Participation in Infrastructure (PPI) - термин, созданный Всемирным банком и мало используемый вне финансового сектора;

– Private-Sector Participation (PSP) – также преимущественно используется в банковском секторе;

– P3 - используется в Северной Америке;

– Privately-Financed Projects (PFP) - используется в Австралии;

– P-P Partnership – используется во избежание путаницы с термином «PPP - паритет покупательной способности»;

– Private Finance Initiative (PFI) - британский термин, используемый также в Японии и Малайзии.

Одно из первых профильных исследований; посвященных ГЧП, было осуществлено институтом государственно-политических исследований (IPRP) в 2001 г. В отчете Building Better Partnership ГЧП было определено как «отношения по разделению рисков, основанные на взаимной заинтересованности публичного сектора, с одной стороны, и одного или нескольких представителей частного (благотворительного) сектора - с другой, и нацеленные на достижение согласованного материального результата и (или) на оказание общественно-значимых услуг».

Практически аналогичная дефиниция была закреплена рабочей группой, учрежденной правительством Северной Ирландии для изучения ГЧП в 2003 г.: «ГЧП это, главным образом, средне- или долгосрочные отношения между публичным и частным[4] сектором (включая благотворительный и общественный сектор), подразумевающие под собой разделение прибыли и рисков, а также применение межотраслевых умений, опыта и финансов для получения запланированных результатов, находящихся в сфере публичных интересов».

Многочисленные теоретические и прикладные обращения к проблемам ГЧП характеризуются различными трактовками данной экономической' категории, существенным при этом является как множество вариантов реализации форм, моделей и механизмов ГЧП, так и наличие факторов совместной ответственности и распределения рисков между партнерами.

В научной литературе можно встретить следующие варианты определения ГЧП, используемые как синонимы: государственно-частное партнерство, частно-государственное партнерство,

партнерство государства и частного сектора, частно-общественное партнерство, частно- государственная кооперация, публично-частное партнерство, общественно- частное партнерство[230].

Термин «частно-государственное партнерство» упоминается в Концепции долгосрочного социально- экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года[231]. В Правилах формирования и использования бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда Российской Федерации, утвержденных Правительством Российской Федерации, речь уже идет о «государственно-частном партнерстве».

Термин «государственно-частное партнерство» можно рассматривать в широком и узком смыслах этого понятия. В широком смысле ГЧП это любое взаимодействие государства и бизнеса в достижении общих целей социально-экономического развития. Речь может идти о совместной разработке стратегических документов, нормативных правовых актов и т.д. В узком смысле мы понимаем ГЧП как совместное финансирование крупномасштабных проектов государства и предпринимательских структур либо иное финансовое участие государства в проектах частного бизнеса.

В нормативном и методологическом поле до сих пор не сформулировано четкое определение ГЧП, поскольку для России концепция ГЧП является сравнительно новой, что и обусловливает наличие различных мнений по поводу этого термина. Не выделены особенности, отличающие партнерство государства и частного бизнеса от иных форм проектного финансирования. Не сложилось и единого экономико-правового обоснования механизмов функционирования ГЧП. В общих чертах ГЧП принято определять как возможность вовлечения частного сектора в зону ответственности государства. Иначе говоря, это такой способ организации

---

[230] Кукура С.П. Теория корпоративного управления. М. ЗАО Изд-во «Экономика». 2004. С. 104.

[231] Приказ Минрегионразвития РФ от 28.09.2009 No 493 «Об утверждении Методики расчета показателей и применения критериев эффективности региональных инвестиционных проектов, претендующих на получение государственной поддержки за счет бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда РФ» (зарегистрирован в Министерстве юстиции РФ 22.12.2009 No 15802) [Электронный ресурс]: // ПИПС «Референт Информер» [сайт]. Режим доступа https://www.referent.ru/1/147620

инвестиционного проекта, при котором государство может решать задачи, традиционно находящиеся в его компетенции, а бизнес - извлекать доход в сферах, которые без участия государства были бы для него закрыты или труднодоступны. Очевидно, что данное определение неполное, и что необходимо найти «универсальную формулу» ГЧП.

В зарубежных странах, как и в России, чтобы подчеркнуть приоритетную роль частного бизнеса в этом партнерстве, чаще используется термин «частно-государственное партнерство».

По нашему мнению, при определении понятия партнерства государства и частного бизнеса следует придерживаться терминологии, близкой к оригиналу (public-private partnership, PPP) и использовать термин «государственно-частное партнерство», исходя из экономического содержания ГЧП и современных российских реалий, предполагающих ведущую роль в этом альянсе органов государственной власти, и имея в виду, что наряду с органами государственной власти партнерами со стороны государства могут выступать и органы местного самоуправления. Кроме того, необходимо учитывать также то, что в России есть только один легитимный собственник публичного сектора – государство.

Как отмечает В.Г. Варнавский, в современном понимании партнерство государства и частного сектора «public-private partnership, PPP» представляет собой стратегический, институциональный и организационный альянс между государством и бизнесом в целях реализации общественно значимых проектов в широком спектре сфер деятельности: от базовых отраслей промышленности и НИОКР до оказания общественных услуг[232].

Позднее В.Г. Варнавским понятие термина ГЧП было уточнено: «Государственно-частное партнерство представляет собой юридически закрепленную форму взаимодействия между государством и частным сектором в отношении объектов государственной и муниципальной собственности, а также услуг, исполняемых и оказываемых государственными и муниципальными органами, учреждениями и предприятиями, в целях реализации общественно-значимых проектов в широком спектре видов

[232] Варнавский В.Г. Партнерство государства и частного сектора. М. Наука. 2005. С. 167.

экономической деятельности». Представляется, что это одна из наиболее точно отвечающих требованиям современной действительности формулировка понятия ГЧП[233].

С точки зрения построения наиболее приемлемой дефиниции ГЧП мы исходим из следующих положений:

– существования легитимных юридических отношений или договоренностей между государственными и частными партнерами;

– взаимодействия государства и предпринимательских структур, базирующегося на принципе координации, но не субординации;

– наличия как институтов - институциональных участников правоотношений ГЧП, так и инструментов – средств реализации ГЧП в виде конкретных проектов в региональных экономиках;

– взаимовыгодности партнерства (для государства это преимущественно удовлетворение общественных потребностей, эффективное использование или экономия бюджетных средств различных уровней (федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований), для частного бизнеса - получение прибыли и развитие;

– сбалансированного распределения рисков и ответственности между участниками партнерства.

Из всего отмеченного логически вытекает предлагаемое нами определение рассматриваемого понятия: ГЧП - это юридически оформленный на определенный срок организационно-экономический механизм, основанный на объединении ресурсов государства и частного бизнеса и распределении рисков сотрудничества в целях разработки, планирования, финансирования, строительства и эксплуатации объектов социальной и производственной инфраструктуры, базирующийся на легитимном разделении полномочий, ответственности и рисков.

Основным системообразующим элементом в понятии ГЧП является механизм организационно-экономического взаимодействие государственных и предпринимательских структур в различных видах

---

[233] Варнавский В.Г. Формы, проекты и риски государства и частного партнерства Труды института мировой экономики и международных отношений. М. Наука. 2006. С. 123.

экономической деятельности при легитимном разделении полномочий, ответственности и рисков.

Приведенное выше определение ГЧП дает основной аргумент в его поддержку, который состоит в том, что и государственный (муниципальный) и частный сектора экономики обладают своими собственными характеристиками и преимуществами, при объединении которых создается возможность более эффективно действовать и достигать лучших результатов именно в тех сферах, где особенно заметны «провалы рынка» или неэффективность государственного управления – как правило, это социальная сфера или инфраструктура, являющиеся сферой ответственности субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

Сущность проведенных теоретических исследований и классификаций базовых понятий важна тем, что именно в настоящее время – в период становления рынка проектов ГЧП необходимо провести исследование основных понятий ГЧП, так как на этой основе можно проводить дальнейшие исследования и практические мероприятия по реализации проектов ГЧП в региональных экономиках.

3.1.2. Сущность, основные условия и принципы государственно-частного партнерства

Формирование институтов взаимодействия государства и бизнес-структур в современных условиях развития страны является важным моментом результативного и устойчивого развития как на уровне страны в целом, так и на уровне регионов. В условиях развития конкурентоспособного рынка и стремления к росту благосостояния и качества жизни населения возникает необходимость в формировании новой экономической модели, базирующейся на частной инициативе и государственном регулировании экономических процессов. Данная стратегия социально-экономического развития подразумевает переход к устойчивому типу развития на основе использования государственно-частного партнерства (ГЧП) как механизма, способного обеспечить переход в долгосрочной перспективе на всех уровнях взаимодействия к сбалансированному социальному, экологическому и экономическому развитию, при котором ориентация бизнес-структур направлена на

деятельность, не подрывающую возможность будущих поколений в реализации своих возможностей и потребностей.

Термин **«государственно-частное партнерство»** является устоявшимся переводом с английского языка *public'-private-partnership.* При этом слово *public* переводится как «государство», что, казалось бы, значительно сужает суть пришедшего к нам с Запада понятия. Однако «государство» (*public*) здесь трактуется шире, чем простая совокупность учреждений, осуществляющих властные функции. Оно выступает обобщающим субъектом общественной власти, включающим все уровни управления – федеральный (национальный), региональный и муниципальный. Под *public* понимается совокупность общественных институтов, которые реализуют свои властные полномочия, а также играют подчас неофициальную, неформальную, но важную роль в развитии общественных процессов. В определении ГЧП государство стоит на первом месте, так как является инициатором большинства проектов ГЧП[234].

В настоящее время отсутствует в теоретическом и практическом плане единая трактовка такого сложного понятия, как государственно-частное партнерство, или сводится к определению «эффективный альянс (взаимодействие) государства и бизнеса». Рассмотрим теоретические и методологические подходы к определению термина «государственно-частное партнерство»[235].

Наиболее общее определение дает Всемирный банк: «ГЧП – это соглашения между публичной и частной сторонами по поводу производства и оказания инфраструктурных услуг, заключаемые с целью привлечения дополнительных инвестиций и, что еще более важно, как средство повышения эффективности бюджетного финансирования»[236].

---

[234] Официальный сайт «ГЧП-инфо. Инфраструктура и государственно-частное партнерство в России» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.pppi.ru/tools/project_report_fs

[235] Борщевский Г.А. Государственно-частное партнерство: учебник и практикум для бакалавров и магистратуры / Г.А. Борщевский. — М.: Юрайт, 2015. — 344 с.

[236] Абрамов О.К. Синтез определения термина «реальный сектор экономики» / О.К. Абрамов // Реальный сектор. — 2013. — № 2. — С. 11-12.

В США ГЧП понимается как «закрепленное в договорной форме соглашение между государством и частной компанией, позволяющее последней в согласованной форме участвовать в государственной собственности и исполнять функции, традиционно лежащие в сфере ответственности публичной власти. Такое соглашение обычно предполагает наличие контракта соответствующего правительственного агентства с частной компанией, предметом которого выступают реконструкция, строительство объекта государственной собственности и (или) его эксплуатация, управление и т.п. Основные права собственности в отношении данного объекта не изменяются, и государство даже после передачи объекта частной компании остается его собственником»[237].

Государственно-частное партнерство – это довольно новый институт. Он появился в начале 1990-х годов в Европе как новый инструмент участия государства в рыночной экономике и альтернатива приватизации.

В рамках зарубежных исследований ГЧП можно выделить несколько концептуальных подходов[238]. Они различаются пониманием роли и места ГЧП в современной рыночной экономике:

– в широком смысле слова, когда под государственно-частным партнерством понимаются любые формы сотрудничества бизнеса и государства, включая благотворительность, корпоративную социальную ответственность и т.д.;

– как организационная структура и инструмент «нового государственного управления» (Y.Van Ham and H. Koppen-jan, 2001, J. Broadbent and R. Leaughlin, 2003). В рамках этого подхода ГЧП предстает как инструмент государственного регулирования и альтернатива приватизации жизненно важных, имеющих стратегическое значение объектов государственной собственности. В этих исследованиях основной акцент делается на поиск эффективных

---

[237] Алексеева К.И. Мировая практика взаимодействия государства и бизнеса в условиях Российской Федерации // Проблемы экономики и менеджмента. — 2012. — № 2. — С. 119—121.

[238] Айрапетян М.С. Зарубежный опыт использования государственно-частного партнерства // Государственно-частное партнерство в России [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://www.ppp-mssia.ru/analitica/item-l.html

организационных схем и способов финансирования проектов, использующих механизмы ГЧП;

– как «игра слов» (E. S. Savas, 2000, M. Gibelman and H. Delmone, 1983). Этот подход близок предыдущему, однако авторы подчеркивают не положительные, а отрицательные стороны и риски ГЧП. Они полагают, что ГЧП - это просто завуалированная форма приватизации объектов публичного сектора со всеми ее недостатками и проблемами;

– как инструмент национального, международного, регионального, городского и муниципального экономического и социального развития и преодоления экономического кризиса (World Bank, 1999, S. Agere, 2000).

В ЕС в последние годы вышло достаточно много документов, которые затрагивают вопросы ГЧП[239]. В Зеленой книге «Государственно-частное партнерство и законодательство сообщества по государственным контрактам и концессиям», опубликованной в 2004 г., говорится: «Государственно-частное партнерство – формы кооперации между общественными властями и бизнесом, которые служат цели обеспечения финансирования, строительства, модернизации, управления, эксплуатации инфраструктуры или оказания услуг»[240].

В российской литературе последних лет приводятся различные трактовки ГЧП, например: «Государственно-частное партнерство - это правовой механизм согласования интересов и обеспечения равноправия государства и бизнеса в рамках реализации экономических проектов, направленных на достижение целей государственного управления»[241].

В России первые модели ГЧП появились в начале 2000-х годов. Поэтому работ, посвященных анализу ГЧП, немного. В первую очередь можно назвать исследования В.Г. Варнавского, А.В.

---

[239] Борщевский Г.А. Государственно-частное партнерство: учебник и практикум для бакалавров и магистратуры / Г.А. Борщевский. — М.: Юрайт, 2015. — 344 с.

[240] Шателье Ж.Л. Новости государственно-частного партнерства в России // Право и инвестиции. — 2011. № 3-4.

[241] Алпатов А.А. Государственно-частное партнерство. Механизмы реализации / А.А. Алпатов, А.В. Пушкин, Р.М. Джапаридзе. — М.: Альпина Паблишер, 2010. — С. 23.

Клименко, М.А. Дерябиной, Н.Д. Холодной, А.Е. Чириковой, Н.Ю. Лапиной, Л.С. Шиловой, С.В. Шишкина, М.Я. Миркина и др. В работах российских ученых трактовка термина «ГЧП» дается следующим образом: «Государственно-частное партнерство представляет собой юридически закрепленную форму взаимодействия между государством и частным сектором в отношении объектов государственной и муниципальной собственности, а также услуг, исполняемых и оказываемых государственными и муниципальными органами, учреждениями и предприятиями, в целях реализации общественно значимых проектов в широком спектре видов экономической деятельности»[242].

Развитие ГЧП определяется несколькими основными факторами, влияющими на расширение масштабов и форм взаимодействия государства и бизнеса[243].

Во-первых, ГЧП является одним из механизмов смешанной экономики, позволяющим развивать отношения бизнеса и государства.

Во-вторых, ГЧП позволяет вовлекать ресурсы частного сектора в процессы воспроизводства в отраслях и сферах, находящихся в собственности государства и местных органов власти, а также использовать частную предпринимательскую инициативу для повышения эффективности расходования бюджетных средств.

В-третьих, объединение усилий и ресурсов бизнеса и государства в рамках конкретных проектов формирует их дополнительные конкурентные преимущества. Бизнес по сравнению с государственными институтами обладает большей мобильностью, быстротой принятия решений, способностью к нововведениям, стремлением к поиску технических и технологических улучшений для обеспечения конкурентоспособности. Правительство же, в свою очередь, может обеспечить более успешную реализацию проектов ГЧП путем создания стабильной нормативной правовой базы, проведения организационных мероприятий, в том числе по

---

[242] Борщевский Г.А. Государственно-частное партнерство: учебник и практикум для бакалавров и магистратуры / Г.А. Борщевский. — М.: Юрайт, 2015. — 344 с.

[243] Бюджетное управление Конгресса США : официальный сайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа :http://www.cbo.gov/?index=320&sequence=4.

взаимодействию с гражданским обществом, а также использования финансово-экономических рычагов: субсидий, гарантий, стимулирующего налогообложения и других видов поддержки.

Министерство экономического развития РФ дает следующую трактовку «Государственно-частного партнерства»: юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, осуществляемое на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения доступности и повышения качества товаров, работ, услуг, обеспечение которыми потребителей обусловлено полномочиями органов государственной власти и органов местного самоуправления.

В соответствии с письмом Минобрнауки России «О применении механизмов частно-государственного партнерства в сфере образования» (от 08.10.2012 № 08-444) под «государственно-частным партнерством понимается форма сотрудничества между органами государственной власти и бизнесом, основной целью которой является обеспечить финансирование, сооружение, реконструкцию, управление и содержание объекта инфраструктуры или предоставление услуги».

Институтом экономики РАН в аналитическом докладе «Частно-государственное партнерство: состояние и перспективы развития в России» дается следующее определение: «государственно-частное партнерство – институциональный и организационный альянс государственной власти и частного бизнеса с целью реализации общественно значимых проектов в широком спектре сфер деятельности – от развития стратегически важных отраслей экономики до предоставления общественных услуг в масштабах всех страны или отдельных территорий».

Если рассматривать многолетний опыт ГЧП, накопленный в мировой практике, то можно отметить, что оно дается с позиции нескольких подходов: идеи общей создаваемой стоимости, идеи договора и разделения рисков, идея совместного финансирования и управления, акцент на «пустой нише», которую должно заполнить ГЧП, реформа управления, инструмент решения проблем, моральное обновление, предложение риска, изменения общественных услуг,

разделение прав. В.Н. Мочальников выделяет на основании данных подходов общий термин ГЧП в зарубежной практике - отношения между частным сектором и государственными органами с целью привлечения частных ресурсов и (или) знаний для создания общественных благ[244].

В России выделяют два подхода к трактовке ГЧП: экономический и управленческий (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Подходы к трактовке ГЧП в России

Подход	**Сущность подхода**
Экономический	ГЧП рассматривается как альтернатива приватизации, т.е. процессу преобразования собственности посредством передачи государственной (муниципальной) собственности в частные руки.
Управленческий	ГЧП выступает инструментом государственной политики, не является институтом приватизации, ни институтом национализации, а представляет собой новую форму исполнения обязательств государства перед обществом, т.е. бесперебойного предоставления населению публичных благ.

Кроме того, термин «государственно-частное партнерство» можно рассматривать в двух аспектах: в широком смысле и узком. В широком понимании это различные формы взаимодействия государства и бизнеса в достижении общих целей социально-экономического развития. В узком - институционально-организационный альянс государственных проектов в различных сферах деятельности: от развития инфраструктуры до обеспечения общественных услуг.

Множественность толкований ГЧП в отечественной экономической теории и практике В.Г. Варнавский объясняет такими обстоятельствами, как:

– размытость предмета, неопределенность границ и ограниченность нормативной базы, определяющей такой сложный феномен современной экономики, как ГЧП;

[244] Методические рекомендации по развитию институциональной среды в сфере государственно-частного партнерства в субъектах РФ «Региональный ГЧП-стандарт». М. : Центр развития государственно-частного партнерства, 2014. 52 с.

– государственно-частное партнерство (ГЧП) выступает в настоящее время как относительно новое явление.

Исходя из этого, В.Г. Варнавский дает свое определение государственно-частного партнерства: ГЧП представляет собой юридически закрепленную на определенный срок, предполагающую софинансирование и разделение рисков форму взаимодействия между государством и частным сектором в отношении объектов государственной и муниципальной собственности, а также услуг, исполняемых и оказываемых государственными и муниципальными органами, учреждениями и предприятиями[245].

Такое определение термина ГЧП следует считать обобщающим и наиболее часто используемым в нормативно-правовых документах субъектов Российской Федерации.

Субъекты ГЧП – это:

– субъекты государственного управления (Правительство РФ; Правительство субъекта РФ, федеральные органы исполнительной власти; исполнительные органы субъектов РФ, высшее должностное лицо, высший орган исполнительной власти, органы местного самоуправления; подведомственные органам государственной (муниципальной) власти предприятия, учреждения, организации, субъекты хозяйственной деятельности;

– субъекты негосударственного управления (предприятия, организации, учреждения, основанные на частной, общественной и иной формах собственности; некоммерческие организации; некоммерческие объединения; общественные объединения; религиозные организации; предприниматели без образования юридического лица; граждане.

Для отображения наиболее полной картины сущности ГЧП обозначим его объект и предмет ГЧП.

Объектом ГЧП является имущество, входящее в состав транспортной, инженерной и социальной инфраструктуры (либо в целом некоторая часть публичного сектора)[246]. Также объектом ГЧП

---

[245] Бюджетное управление Конгресса США : официальный сайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа :http://www.cbo.gov/?index=320&sequence=4.

[246] Алексеева К.И. Мировая практика взаимодействия государства и бизнеса в условиях Российской Федерации // Проблемы экономики и менеджмента. 2012. № 2. С. 119-121.

могут быть любые функции публичного сектора (так называемые публичные услуги, общественные услуги, государственные услуги), выполнение которых закрепляется за частной стороной.

Наиболее часто ГЧП реализуется в следующих отраслях инфраструктурного комплекса (транспортная, социальная, энергетическая, коммунальная инфраструктуры).

Предмет ГЧП - это отношения в процессе взаимодействия публичного и частного сектора по поводу строительства (реконструкции, модернизации), эксплуатации и управления объектами инфраструктуры. Данные отношения обладают следующими ключевыми свойствами (рис. 3.1):

1) Государственно-частное партнерство (ГЧП) объединяет два рода деятельности:

– инвестиции в объекты инфраструктуры;

– оказание услуг с помощью данных объектов либо их эксплуатация.

2) В общем случае в проекте ГЧП выделяются два этапа:

– «затратный этап», в течение которого частная и публичная стороны инвестируют денежные средства в объекты инфраструктуры (и иные объекты, связанные с функциями публичного сектора);

– «доходный этап», в течение которого происходят оказание услуг с помощью данных объектов и возврат инвестиций. Наличие «доходного этапа» является ключевым отличием проектов ГЧП от государственного заказа. При этом источником дохода по проекту ГЧП может быть как выручка от оказания услуг частным лицам, так и платежи из бюджета.

Государственно-частное партнерство (ГЧП) имеет долгосрочный характер и договорное оформление.

Долгосрочный характер реализации проектов ГЧП следует из необходимости возврата денежных средств, вложенных частной стороной (в отличие от государственного заказа). Средний срок реализации проектов ГЧП составляет более 10 лет; при этом самым длительным является именно «доходный этап», тогда как «затратный» в целом сравним по срокам с государственным заказом.

В связи с длительным характером и необходимостью формализации всех условий сложность договорных отношений для проектов ГЧП существенно выше, чем для государственного заказа.

Это, в свою очередь, приводит к более высокой стоимости предпроектных и подготовительных работ по проектам ГЧП.

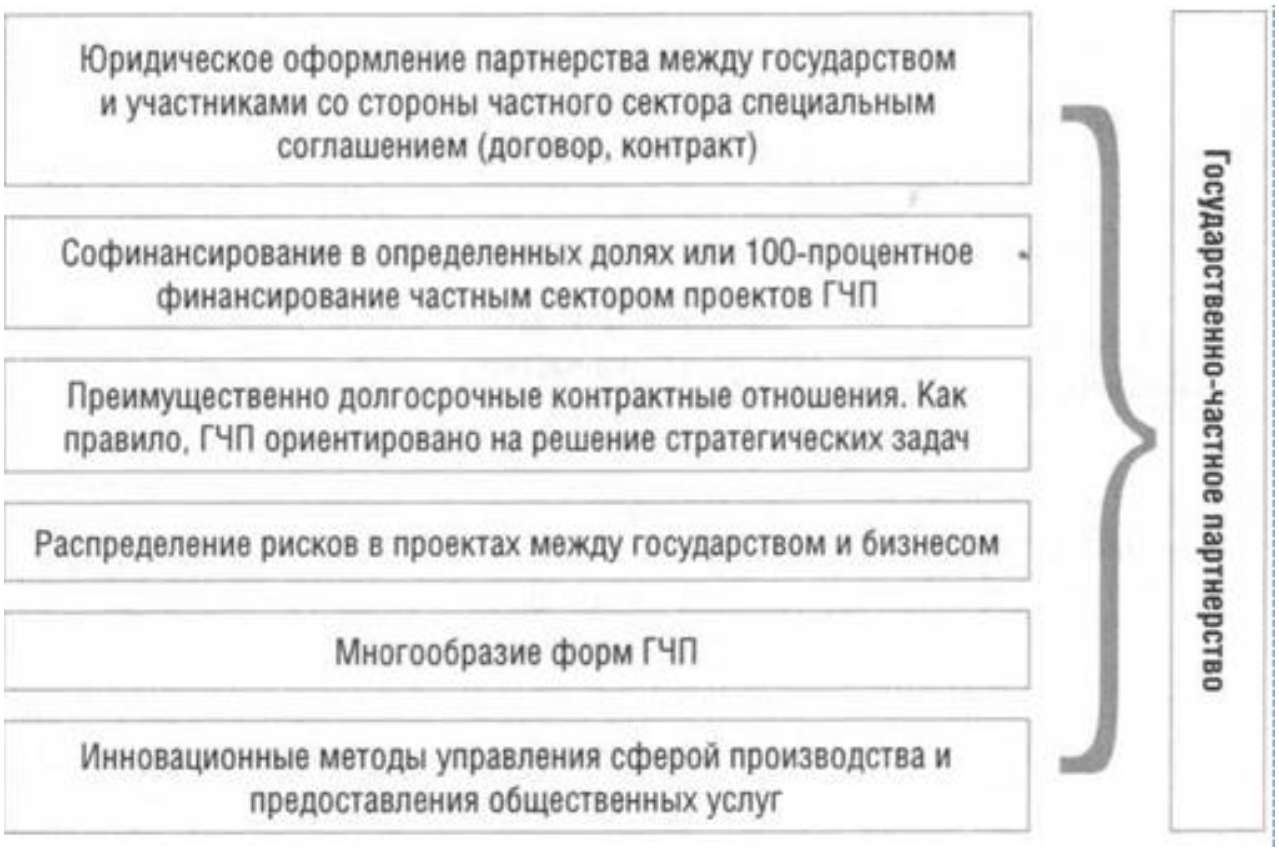


Рис. 3.1. Специфические особенности государственно-частного партнерства

Государственно-частное партнерство (ГЧП) предполагает разделение проектных рисков между сторонами. Под «рисками» здесь понимаются вероятные изменения показателей проекта, прежде всего связанные с доходами и расходами[247].

Разделение рисков является обязательным условием отношений ГЧП. При этом наибольшую сложность представляет поиск оптимального распределения рисков в зависимости от специфики проекта ГЧП (отрасль, тип соглашения, условия финансирования и иное). Общее правило таково: каждый риск по проекту несет та сторона, которая способна наилучшим образом им управлять.

Формы партнерства государства и частного сектора различаются по видам предоставляемых услуг и производимых товаров, по используемым методам и правовому режиму. Тем не менее, они

[247] Варнавский В.Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски / В.Г. Варнавский. — М.: Наука, 2005. — 315 с.

подчинены ряду общих принципов, нацеливающих на удовлетворение общественных интересов. Эти ГЧП как система хозяйствования принципиально отличаются от деятельности частных коммерческих организаций, ориентированных исключительно на получение прибыли. Остановимся на основных принципах ГЧП, представленных на рис. 3.2.

Рис. 3.2. Принципы государственно-частного партнерства

Сложность в реализации этого правила заключается в том, что с одной стороны частный инвестор стремится увеличить доход и поэтому склонен недооценивать риски проекта ГЧП (прямая зависимость «риск-доход»), с другой стороны, публичный орган стремится снизить ответственность и поэтому склонен завышать риски, передаваемые частному сектору (обратная зависимость «риск - доход (ответственность)»). Необходимость поиска оптимального распределения рисков также повышает значимость предпроектной стадии ГЧП по сравнению с государственным заказом.

Целью использования инструментария ГЧП является обеспечение динамичного социально-экономического развития региона при условии повышения эффективности использования бюджетных средств и увеличения качества и объема услуг государственного сектора за счет инвестиций, привлекаемых из внебюджетных источников.

Цель ГЧП включает в себя три взаимосвязанных элемента: 1) ускорение темпов социально-экономического развития региона за счет дополнительных инвестиций в объекты инфраструктуры, привлекаемых из внебюджетных источников, а также за счет повышения качества услуг публичного сектора; 2) экономия бюджетных средств в краткосрочном периоде за счет распределения финансирования на более длительный период; 3) повышение эффективности использования бюджетных средств за счет привлечения частного сектора.

С точки зрения государственного регулирования экономики ГЧП направлено на привлечение организаций частного сектора к реализации ресурсо- и капиталоемких инфраструктурных проектов, а также на обеспечение развития производственной деятельности в широком спектре отраслей экономики и, в конечном счете, повышение уровня жизни населения.

Основными сферами и отраслями применения государственночастного партнерства выступают: транспортная, коммунальная, социальная, энергетическая и IT инфраструктуры (рис. 3.3).

Транспортная инфраструктура
- Автомобильные дороги
- и объекты дорожной инфраструктуры
- Аэропорты
- Морские и речные порты
- Инфраструктура ЖД транспорта
- Общественный транспорт

Коммунальная инфраструктура
- Объекты обращения с твердыми коммунальными отходами (ТКО)
- Холодное и горячее водоснабжение
- и водоотведение
- Объекты благоустройства

IT инфраструктура
- Система фото и видеофиксации нарушений правил дорожного движения
- Организация платного парковочного пространства

Энергетическая инфраструктура
- Объекты передачи и распределения электрической и тепловой энергии
- Система уличного и дорожного освещения

Социальная инфраструктура
- Объекты здравоохранения
- Объекты образования
- Объекты физической культуры и спорта
- Объекты культуры и культурного наследия
- Объекты социального и социально-бытового обслуживания населения

Рис. 3.3. Основные сферы и отрасли для применения ГЧП

Недостаточное развитие инфраструктуры сдерживает экономический рост как на региональном уровне, так и в стране в целом – это выражается в инфраструктурных ограничениях, обуславливающих несоответствие материально-сырьевой базы производства и потенциального спроса на продукцию предприятий в регионе.

По мнению М.В. Ткаченко (исполнительный директор Центра развития ГЧП), ГЧП – это не механизм государственной поддержки (льготы, ОЭЗы, бизнес-парки и пр.), а способ реализации совместного с государством бизнес-проекта, и при определенных условиях и рыночной конъюнктуре государственное плечо может быть единственным вариантом решения бизнес-задачи[248].

Проект ГЧП можно отнести к ГЧП, если он удовлетворяет следующим требованиям:

– направлен на создание (реконструкцию) объекта общественной инфраструктуры (транспортная сфера, социальная сфера, коммунальная сфера, энергетика);

– частный партнер не только проектирует и (или) создает объект, но и в обязательном порядке осуществляет его эксплуатацию и (или) техническое обслуживание;

– частный партнер полностью или частично за счет собственных и привлеченных средств финансирует создание объекта общественной инфраструктуры;

– возврат инвестиций частного партнера осуществляется за счет оказания услуг с использованием объекта и (или) технического обслуживания объекта, которое оплачивается потребителями (населением) и (или) за счет платежей из бюджета;

– проект должен носить долгосрочный характер.

Государственно-частное партнерство включает множество форм, которые имеют различные наименования и используются в широком спектре инфраструктурных отраслей и инвестиционных сделок.

---

[248] О концессионных соглашениях [Электронный ресурс] : Федеральный закон Российской Федерации от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ. Режим доступа: http://www.consultant.ru

3.1.3. Формы и модели государственно-частного партнерства

Анализ экономической литературы и зарубежного опыта позволил сделать вывод, что сферой применения отношений ГЧП являются: природные ресурсы; объекты производственной инфраструктуры, включая автомобильные и железные дороги, трубопроводный транспорт; энергетические предприятия и линии электропередач, гидротехнические системы, морские, речные и воздушные порты, линии связи и коммуникации; объекты социальной инфраструктуры (в первую очередь, здравоохранение, образование); объекты в сфере общественных услуг, включая объекты муниципальной собственности: общественный транспорт, городское хозяйство, коммунальные услуги, объекты экологии.

Важнейшим фактором эффективного развития ГЧП в региональных экономиках является выбор форм, моделей и механизмов ГЧП. Это связано, в первую очередь, со спецификой социально-экономического развития регионов, их возможностями и пониманием потенциально позитивных моментов в практическом использовании ГЧП, так как не каждая форма или модель могут быть успешно использованы на конкретном региональном уровне.

Под формами ГЧП мы понимаем совокупность отношений, складывающихся между государством и частным бизнесом, и определяющих объект ГЧП в виде контракта, концессии, соглашения о разделе продукции и др. Классификация форм ГЧП в экономической литературе достаточно неоднородна. Так, например, по мнению специалистов Международного центра социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», формы ГЧП отличаются степенью ответственности, которую государство или частный бизнес берут на себя за эксплуатацию и техническое обслуживание, капитальные вложения и текущее финансирование, коммерческие риски, а также тем, кому принадлежат активы, и длительностью сотрудничества[249].

---

[249] Кукура С.П. Теория корпоративного управления. М. ЗАО Изд-во «Экономика». 2004. С. 104.

Более широко представлены формы ГЧП у В.Г. Варнавского[250], который выделяет:

– контракты на выполнение работ и оказание общественных услуг, поставка продукции для государственных нужд;
– контракты технической помощи;
– контракты на управление;
– лизинг (аренда);
– соглашения о разделе продукции;
– инвестиционные контракты;
– концессии;
– акционирование, долевое участие частного капитала в государственных предприятиях (совместные предприятия).

Из приведенных примеров можно сделать вывод о том, что во всем многообразии форм ГЧП мера конкретного участия государств и частного бизнеса, а также условия их сочетания могут существенно различаться. Представляется целесообразным выделить следующие формы партнерства государства и предпринимательских структур: контрактные формы различных модификаций, концессии, акционирование (включая совместные предприятия, холдинги и трасты с государственной долей участия), государственные корпорации, кластеры. Предложенная классификация, безусловно, не является исчерпывающей и может быть дополнена другими формами ГЧП.

Контракты - административные договоры, заключаемый между государством (органом местного самоуправления) и частным бизнесом на осуществление определенных общественно необходимых и полезных видов деятельности. Наиболее распространенными в практике ГЧП считаются контракты на выполнение работ, оказание общественных услуг, управление, поставку продукции для государственных нужд, оказание технической помощи.

Аренда в ее традиционной форме (договора аренды), то есть передача государством (муниципальным образованием) на определенных договором условиях частному бизнесу государственного или муниципального имущества во временное

[250] Варнавский В.Г. Партнерство государства и частного сектора. М. Наука. 2005. С. 167.

пользование и за определенную плату и в форме лизинга, при которой лизингополучатель всегда имеет право выкупа государственного или муниципального имущества.

Концессия (концессионное соглашение) является специфической формой отношений между государством и частными партнерами, получающей все большее распространение. Ее особенность заключается в том, что государство (муниципальное образование) в рамках партнерских отношений, оставаясь полноправным собственником имущества, составляющего предмет концессионного соглашения, уполномочивает своего частного партнера выполнять в течение определенного срока оговариваемые' в соглашении функции и наделяет его с этой целью соответствующими правомочиями, необходимыми для обеспечения нормального функционирования объекта концессии. За пользование государственной или муниципальной собственностью концессионер вносит плату на условиях, оговоренных в концессионном соглашении.

Соглашение о разделе продукции как форма партнерских отношений между государством и частным бизнесом частично напоминает традиционную концессию, при этом отличается от нее тем, что в концессиях концессионеру на правах собственности принадлежит вся выпущенная по соглашению продукция или объем оказанных услуг, в то время как в соглашениях о разделе продукции партнеру государства принадлежит только ее часть (раздел продукции между государством и частным инвестором, его условия и порядок определяются в соглашении).

Совместные предприятия являются распространенной формой партнерства государства и частного бизнеса и в зависимости от структуры и характера совместного капитала разновидностями этой формы могут быть либо акционерные общества, либо совместные предприятия на долевом участии сторон.

Ниже приведена классификация партнерств по формам, каждая из которых может состоять из нескольких видов партнерских отношений государства и частного сектора (табл. 3.2):

При реализации проектов ГЧП в рамках его организационно-правовых моделей задействуются разнообразные конкретные механизмы сотрудничества государственных структур и предприятий частного бизнеса. Они дифференцируются в зависимости от объема

передаваемых частному партнеру правомочий собственности, инвестиционных обязательств сторон, принципов разделения рисков между партнерами, ответственности за проведение различных видов работ, в том числе строительство, эксплуатация, управление и пр.

Таблица 3.2. Классификация форм и видов (типов) партнерских отношений государства и частного сектора

Формы ГЧП	**Виды (типы) ГЧП**
Контракты	На выполнение работ На управление На поставку продукции для государственных нужд На оказание технической помощи
Аренда	Традиционная аренда Лизинг
Концессии	Типа «строительство-управление-передача», «строительство-владение-управление»
Соглашения о разделе продукции	-
Совместные предприятия	Акционирование (корпоратизация) Совместные предприятия без акционирования
Финансово-промышленные группы	Объединение разнородных предприятий и организаций

В последние годы одной из тенденций развития государственного сектора в зарубежных странах является активизация использования частного капитала в финансировании развития инфраструктуры. На развитие этого процесса активно влияют два разнонаправленных фактора: недостаток ресурсов государства и наличие ресурсов у частного бизнеса.

С одной стороны, в каждой стране органы государственного управления не имеют достаточных финансовых ресурсов, чтобы в полном объеме модернизировать, обслуживать и расширять находящуюся в собственности государства инфраструктуру, потребности в современных и качественных услугах которой постоянно увеличиваются.

С другой стороны, частный бизнес имеет значительные финансовые ресурсы и в большей степени, чем государство, обладает мобильностью их использования, способностью к применению технических и технологических нововведений. Однако он не всегда обладает доступом к тем сферам, которые традиционно считаются

государственными, либо риски деятельности оказываются очень высокими.

При практическом использовании всего многообразия различных форм ГЧП можно выделить ряд существенных, характерных для всех форм ГЧП признаков: его участниками являются государственные структуры и бизнес- сообщество; отношения участников ГЧП оформляются юридически, путем заключения контрактов, договоров, соглашений и др.; как правило, реализация проектов ГЧП носит общественно выгодный характер; вложения, риски, полученные результаты распределяются между участниками ГЧП согласно юридическому документу, с помощью которого оформлены отношения между ними (контракт, договор, соглашение и т.д.).

В последние годы области применения различных форм партнерства государства и частного бизнеса стремительно расширяются, и бурно развиваются сами формы партнерств и их модификации.

Множественность форм ГЧП представляет потенциальную возможность для оптимизации финансовой устойчивости региональных экономик, которые далеко не всегда располагают достаточными ресурсами (материальными и нематериальными) для решения актуальных задач социально-экономического развития. Выбор наиболее оптимальной формы ГЧП обеспечивает, с одной стороны, экономию бюджетных средств (субъектов Российской Федерации и муниципальных образований), а с другой стороны расширяет круг возможностей субъектов Российской Федерации и муниципальных образований по предоставлению услуг и обеспечению занятости населения регионов.

Наиболее оптимальными вариантами форм ГЧП для оптимизации финансовой устойчивости региональных экономик могут быть: различные контракты в строительстве, транспорте, жилищно-коммунальном хозяйстве, в образовании, здравоохранении; аренда (лизинг) объектов региональной собственности; акционирование (долевое участие), совместные предприятия.

Если проводить классификацию моделей, характерных для реализации проектов ГЧП, то, как правило, выделяются пять базовых моделей, характеризующихся специфическими формами отношений

собственности, управления и источниками финансирования - табл. 3.3*:*

Таблица 3.3. Базовые модели государственно-частного партнерства

Базовые модели	**Формы собственности**	**Управление**	**Финансирование**
Модель оператора	Частная/ государственная	Частное	Частное
Модель кооперации	Частная/ государственная	Частное/ государственное	Частное/ государственное
Модель концессии	Государственная	Частное/ государственное	Частное/ государственное
Договорная модель	Частная/ государственная	Частное	Частное
Модель лизинга	Частная	Частное/ государственное	Частное/ государственное

Выбор базовых моделей определяется государством на основании того, в каких сферах и какого рода услуги могут стать предметом ГЧП. Необходимо учитывать, что указанные базовые модели в чистом виде практически не встречаются, а используются, главным образом, всевозможные смешанные формы ГЧП. При этом в конкретных инфраструктурных сферах отдельные базовые модели остаются доминирующими (например, модель концессии - в дорожном хозяйстве, модель аренды/лизинга – в жилищно-коммунальном хозяйстве и т.д.).

Мировой опыт[251] свидетельствует о том, что указанные модели ГЧП преимущественно используются в следующих видах экономической деятельности:

– модель оператора получила широкое распространение в переработке отходов. Она характеризуется четким разделением ответственности между государством (заказчиком) и частным партнером при сохранении контролирующих функций за государством;

– модель кооперации используется там, где конкретные услуги недостаточно четко выделены и определены, а потому не могут

[251] Запатрин И.К. Публично-частное партнерство как потенциал для развивающейся экономики. Монография. 2013.

быть объектами налогообложения и амортизационных отчислений пропорционально объему выполненных работ. В таком случае партнерство реализуется через совместную проектную компанию государства и частного инвестора;

– модель концессии действует в видах экономической деятельности с длительным сроком реализации проектов, а также в тех случаях, когда передача прав собственности от государства частному партнеру исключается по политическим или правовым причинам;

– договорная модель используется в энергетике, в которой инвестиции в первую очередь направлены на снижение текущих издержек. При этом экономия, полученная от снижения текущих издержек, нередко превышает собственно инвестиционные затраты;

– модель лизинга является наиболее подходящей для сооружения общественных зданий. В мире накоплен весьма представительный опыт лизинговых форм партнерства органов местного самоуправления с частным бизнесом.

При реализации проектов ГЧП в рамках его организационно-правовых моделей задействуются разнообразные конкретные механизмы сотрудничества государственных структур и частного бизнеса. Они дифференцируются в зависимости от объема передаваемых частному партнеру правомочий, собственности, инвестиционных обязательств сторон, принципов разделения рисков между партнерами, ответственности за проведение различных видов работ, в том числе строительства, эксплуатации, управления и пр.

В международной практике известны несколько механизмов партнерства государства и предпринимательских структур, на основании которых, в соответствии с национальным

законодательством, реализуются проекты ГЧП в региональных экономиках[252] [253] [254]. К ним относятся:

– «Строительство-владение-управление-передача» (Build-Own-Operate-Transfer, BOOT). Предусматривается владение и управление собственностью, созданной на средства инвестора в согласованные с органами власти сроки. Как правило, в них определяются сроки окупаемости проекта и норма прибыли на вложенный инвесторами капитал. По истечении определенного периода созданные активы переходят в собственность государства, региона или муниципального образования;

– «Строительство-управление-передача» (Build-Operate-Transfer, BOT). Данный механизм ГЧП не предусматривает передачу во владение инвестору созданной на его средства собственности, но позволяет управлять ею в течение срока, обеспечивающего возврат инвестиций и согласованные нормы прибыли на вложенный капитал. По его истечении инвестор утрачивает право на управление собственностью. Ее владельцем, как и в первом случае, становится, в зависимости от типа соглашения, либо государство, либо регион, либо муниципальное образование;

– «Строительство-владение-передача» (Build-Own-Operate,BOO). Данный механизм ГЧП наиболее благоприятен для частных инвестиций. Инвестор строит объект и осуществляет его последующую эксплуатацию, получая все права собственности;

– «Строительство-передача-управление» (Build-Transfer-Operate, BTO). Инвестор передает права собственности концеденту (государству, региону или муниципальному образованию) сразу по завершении строительства. После этого концедент передает инвестору построенный объект в эксплуатацию на согласованный сторонами срок;

---

[252] Сильвестрова С.К. О партнерстве государства и частного сектора. ИПЦ «ПОЛИТЕРА». 2008. С. 184-186.

[253] Прокофьева Л.М. О современных проблемах геолого-экономической оценки месторождений полезных ископаемых М.: МГРИ-РГГРУ, 2017. – 126 с. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://mgri-rggru.ru/fondi/libraries/index.php?login=yes&ELEMENT_ID=4209.

[254] Добындов М.Н. Государственно-частное партнерство - важный фактор становления инновационного развития экономики регионов. «Экономика и управление». 2008. No 5. С. 42.

– «Покупка-строительство-управление» (Buy-Build-Operate, BBO). Фактически имеет место продажа морально или физически устаревших объектов, нуждающихся в коренной реконструкции.

Кроме перечисленных выше и некоторых других механизмов ГЧП, предполагающих различное соотношение правомочий и обязательств сторон партнерства, за рубежом практикуется ряд типовых специализированных контрактов, в том числе:

– «Арендный контракт» (Lease Contract, LC). Данный механизм ГЧП не предусматривает участия частного инвестора в строительстве. Он получает объект в пользование и распоряжение на условиях простого договора об аренде;

– «Сервисный контракт» (Service Contract, SC). Форма контракта на обслуживание частной структурой принадлежащего государству, региону или муниципальному образованию объекта собственности;

– «Управленческий контракт» (Management Contract, MC). Контракт на управление объектом на основании заключенного соглашения (договора).

– Согласно проведенному Ассоциацией менеджеров исследованию, наиболее приемлемыми моделями для организации ГЧП в России являются: BTO - 31,2 % от общего числа респондентов, BOO - 27,3%, BBO - 25,1 %, Managment contract - 22,1 %, BOT - 20,4 %, Service contract - 19,9 %, Lease contract - 19,3 %, BOOT- 13,6 % [43][255].

Типичные характеристики вариантов ГЧП в зависимости от срока контракта подразделяются на краткосрочные (2-3 года) - контракты на управление; среднесрочные (3-5 лет) - договоры аренды, лизинга; долгосрочные (20-30 лет) - концессии.

Проекты ГЧП с использованием долгосрочных контрактов имеют определенные характерные признаки:

– государственный сектор сохраняет стратегический контроль за оказанием услуг посредством спецификации и регулирования цен;

– частный подрядчик берет на себя полную ответственность за проектирование, выполнение проекта и эксплуатацию, принимает ответственность и риски, связанные с выполнением проекта;

---

[255] Обоснование эффективности применения механизмов ГЧП // Национальный центр ГЧП. Сентябрь 2017, 16 с

– платежи осуществляются пользователями услуг, а также и/или представителями государства за выполнение проекта, приемлемость для эксплуатации и в некоторых случаях за использование;

– затраты полного периода эксплуатации минимизируются; проекты разработаны с целью содействия наиболее эффективному использованию ресурсов государственного сектора (так называемый принцип «value for money»).

3.1.4. Нормативно-правовые аспекты развития ГЧП в субъектах Российской Федерации

Для развития государственно-частного партнерства в современных условиях необходимо четкое определение нормы и правил взаимодействия и регулирования рынка проектов ГЧП, роль и границы влияния государства на бизнес. В противном случае возникнет вакуум неопределенности, который затрудняет развитие механизма ГЧП.

Органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления в большей мере заинтересованы в реализации проектов государственно-частного партнерства, но при их организации и реализации возникают определенные трудности, связанные с неурегулированностью данного вопроса. Таким образом, остро стоит необходимость развития нормативно-правовой базы, регулирующей ГЧП.

Для эффективного функционирования сектора государственночастного партнерства (ГЧП) необходима существенно разработанная нормативно-правовая база. В отличие от зарубежных стран, где ГЧП уже устоялось как форма реализации предоставления различных видов услуг, в России государственно-частное партнерство все еще находится на стадии становления и развития соответствующих инструментов.

В настоящее время в законодательстве РФ нет единообразного определения государственно-частного партнерства. Очевидно, что в силу своей комплексности общие вопросы о государственно-частном партнерстве регулируются нормами гражданского законодательства Российской Федерации, кроме того, нормами бюджетного, налогового и иных отраслей права.

Впервые понятие ГЧП в российском законодательстве появилось в 2006 г. в Законе Санкт-Петербурга «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах». К 2014 году подобные законы приняты в 69 субъектах РФ.

Помимо региональных законодательных актов сферу ГЧП регламентирует Федеральный закон «О концессионных соглашениях» и Федеральный закон 2013 г. «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». В какой-то степени регулирует ГЧП и Федеральный закон РФ 2005 г. «Об особых экономических зонах в РФ», предоставляющий бизнесу льготы на определенной территории.

К нормативно-правовым актам, регулирующим вопросы государственно-частного партнерства, в настоящее время можно отнести следующие документы (табл. 3.4).

Таблица 3.4. Нормативно-правовые акты, регулирующие процессы государственно-частного партнерства в России на федеральном уровне

Нормативноправовой акт	**Краткая характеристика**
Гражданский кодекс РФ	Устанавливает основы договорных отношений между субъектами партнерства, каждая из форм которых предполагает заключение определенного соглашения (контракта, договора). Статья 2 ГК РФ применительно к отношениям ГЧП определяет основания возникновения и порядок осуществления права собственности и других вещных прав на объекты соглашений; регулирует договорные и иные обязательства, вытекающие из отношений субъектов, а также другие имущественные отношения, связанные с реализацией ГЧП.
Бюджетный кодекс РФ	Регулирует формы и порядок участия государства в отношениях ГЧП, порядок и условия предоставления бюджетных гарантий (государственные и муниципальные гарантии, определяя их понятие, виды, условия и порядок их предоставления); определяет порядок финансирования проектов ГЧП по

	средствам бюджетных инвестиций (ст. 79, 80 БК РФ); регулирует отношения по разработке, утверждению и реализации целевых программ; определяет предоставление субсидий юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям и физическим лицам (ст. 78 БК РФ), применение которых осуществляется в рамках реализации проектов ГЧП.
Налоговый кодекс РФ	Регулирует порядок налогообложения деятельности участников проектов ГЧП, устанавливает специальные налоговые режимы деятельности участников в рамках ГЧП отношений, предусматривает специальные налоговые льготы для субъектов, участвующих в реализации проектов ГЧП.
ФЗ «О защите конкуренции»	Устанавливает порядок проведения конкурсных процедур в рамках ГЧП, порядок передачи объектов государственной собственности частному партнеру в собственность, в аренду или на иных правах.
ФЗ от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях»	Регулирует привлечение инвестиций в экономику РФ, обеспечивает эффективное использование имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности, на условиях концессионных соглашений и повышение качества товаров, работ, услуг, предоставляемых потребителям.
ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»	Регулируют контрактные формы ГЧП, а также отношения, связанные с размещением заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных, муниципальных нужд, нужд бюджетных учреждений, в том числе устанавливает единый порядок размещения заказов, определяет способы размещения заказов, порядок и критерии проведения торгов и определения победителя.

ФЗ от 30 декабря 1995 г. № 225-ФЗ «О соглашениях о разделе продукции»	Данная форма партнерских отношений между государством и частным бизнесом напоминает традиционную концессию, но все же отлична от нее. Различия заключаются прежде всего в разной конфигурации отношений собственности между государством и частным партнером. Если в концессиях концессионеру на правах собственности принадлежит вся выпущенная продукция, то в соглашениях о разделе продукции партнеру государства принадлежит только ее часть.
ФЗ от 28 сентября 2010 г. № 244-ФЗ «Об инновационном центре «Сколково»	Направлен на привлечение компаний, людей с научным потенциалом на территорию инновационного центра. Предусматривает налоговые льготы, предоставление инфраструктуры, жилья, производственных площадей, зданий; освобождение участников проекта от налога на имущество, НДС и налога на прибыль в течение 10 лет.
Федеральные законы о государственных корпорациях	Определяются правовое положение, цель деятельности, полномочия и порядок управления деятельностью, порядок реорганизации и ликвидации государственных корпораций.

* *Источник:* составлено авторами

Обзор представленных нормативных актов позволяет заключить, что российское законодательство предлагает существенный набор инструментов, которые можно применять в проектах, реализуемых на основе государственно-частного партнерства: соглашение о разделе продукции, концессии, особые экономические зоны, инвестиционный фонд РФ, Российская венчурная компания, региональные фонды развития, государственные корпорации.

На сегодняшний день в Российской Федерации принят Федеральный закон № 224-ФЗ от 13 июля 2015 г. «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (вступивший в силу с

1 января 2016 г.). Основные нормативно-правовые акты, принятые к 224-ФЗ, представлены в **приложении В**.

Под ***государственно-частным партнерством, муниципально-частным партнерством*** понимается юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве, в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества. То есть в законе нет разграничения определений ГЧП и МЧП[256].

Сторонами соглашения о партнерстве являются публичный и частный партнер. ***Публичным партнером*** в проекте является государство, регион (муниципальное образование), от имени которого выступает глава региона (муниципального образования) или иной уполномоченный орган. ***Частным партнером*** выступает российское юридическое лицо, с которым заключено соглашение о ГЧП.

Также в законе определен перечень юридических лиц, которые не могут являться частными партнерами. К ним относятся:

– государственные (муниципальные) унитарные предприятия;

– государственные (муниципальные) учреждения;

– публично-правовые компании и иные создаваемые РФ на основании федеральных законов юридические лица;

– хозяйственные товарищества и общества, хозяйственные партнерства, находящиеся под контролем муниципального образования;

– некоммерческие организации, создаваемые государством, регионом (муниципальными образованиями) в форме фондов;

---

[256] О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru

– некоммерческие организации, созданные перечисленными выше организациями в форме фондов.

Соглашение о ГЧП должно заключаться в виде гражданско-правового договора сроком не менее чем на 3 года [36].

Объекты государственно-частного партнерства (муниципальночастного партнерства) представлены в табл. 3.5.

Таблица 3.5. Объекты государственно-частного партнерства[257]

	1-я группа
Объекты государственно-частного партнерства (ГЧП)	Частные автомобильные дороги или участки частных автомобильных дорог, мосты, защитные дорожные сооружения, искусственные дорожные сооружения, производственные объекты (объекты, используемые при капитальном ремонте, ремонте и содержании автомобильных дорог), элементы обустройства автомобильных дорог, объекты, предназначенные для взимания платы (в том числе пункты взимания платы), объекты дорожного сервиса
	2-я группа
	Транспорт общего пользования, за исключением метрополитена
	Объекты железнодорожного транспорта
	Объекты трубопроводного транспорта
	Морские порты, речные порты, специализированные порты, объекты их инфраструктур, в том числе искусственные земельные участки, портовые гидротехнические сооружения (за исключением объектов инфраструктуры морского порта, которые могут находиться в федеральной собственности, не подлежат отчуждению в частную собственность)
	Морские суда и речные суда, суда смешанного (река – море) плавания, а также суда, осуществляющие ледокольную проводку, гидрографическую, научно-исследовательскую деятельность, паромные переправы, плавучие и сухие доки (за исключением объектов, которые в соответствии с законодательством РФ находятся в государственной собственности, не подлежат отчуждению в частную собственность)

[257] О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru

	Воздушные суда, аэродромы, аэропорты, технические средства и другие предназначенные для обеспечения полетов воздушных судов средства, за исключением объектов, отнесенных к имуществу государственной авиации или к единой системе организации воздушного движения
	Объекты по производству, передаче и распределению электрической энергии
	Гидротехнические сооружения, стационарные и (или) плавучие платформы, искусственные острова
	Подводные и подземные технические сооружения, переходы, линии связи и коммуникации, иные линейные объекты связи и коммуникации
	Объекты здравоохранения, в том числе объекты, предназначенные для санаторно-курортного лечения и иной деятельности в сфере здравоохранения
	Объекты, на которых осуществляются обработка, утилизация, обезвреживание, размещение твердых коммунальных отходов
	Объекты благоустройства территорий, в том числе для их освещения

Источник: Федеральный закон № 224-ФЗ от 13 июля 2015 г. «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Отметим, что в качестве объекта ГЧП из перечня, представленного в первой группе табл. 3.2, может быть только имущество, которое не принадлежит исключительно к государственной (муниципальной) собственности или имеет запрет на отчуждение в частную собственность либо на нахождение в частной собственности.

Исходя из перечня закрепленных законодательством объектов МЧП (как и ГЧП), участие бизнеса в сфере жизнеобеспечения территории не должно привести к сокращению числа рабочих мест и удорожанию коммунальных услуг.

Также не предполагается полный уход органов власти из определенной сферы экономики, сохраняется их контроль, в том числе и за ценообразованием.

Так, в сфере государственно-частного (муниципально-частного) партнерства глава региона (муниципального образования) принимает решения о реализации ГЧП-проекта (МЧП-проекта) в том случае, если публичным партнером является регион (МО) либо планируется проведение совместного конкурса с его участием. Исключение составляет проведение совместного конкурса с участием

РФ или субъекта Федерации. Также глава региона (муниципального образования) определяет орган, уполномоченный на осуществление полномочий в области ГЧП или МЧП.

Полномочия публичного партнера в области ГЧП[258]:

– обеспечение координации деятельности органов власти при реализации проекта;

– согласование публичному партнеру конкурсной документации для проведения конкурсов на право заключения соглашения о ГЧП;

– осуществление мониторинга реализации соглашения о ГЧП;

– содействие в защите прав и законных партнеров ГЧП;

– ведение реестра заключенных соглашений;

– обеспечение открытости и доступности информации;

– представление в уполномоченный орган результатов мониторинга реализации ГЧП-соглашения (МЧП-соглашения) и др.

Частному бизнесу передается лишь часть функций в отношении муниципальных объектов, которые остаются в собственности муниципалитета. К примеру, земельный, лесной участки, водный объект, части водного объекта, участки недр предоставляются частному партнеру в аренду на срок, который устанавливается соглашением о государственно-частном (муниципально-частном) партнерстве, и он не вправе передавать свои права по данному договору иным лицам.

Муниципально-частное партнерство: основные понятия и сущность

Развитие муниципальных образований (МО) в современных экономических реалиях связано с ограниченностью имеющихся ресурсов и зависит от объема финансовых средств, поступающих в местный бюджет (различные отчисления и налоги). В свою очередь финансовые средства зависят от наличия в МО капиталовложений, приносящих прибыль, и, как результат, активизации инвестиционной деятельности в условиях хронического дефицита собственных

---

[258] О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru

источников финансирования. Следовательно, стабильное социально-экономическое развитие территории обусловлено необходимостью привлечения дополнительных ресурсов и поиска эффективного механизма их использования. В качестве механизма распределения и использования имеющихся ресурсов МО выступают различные институты взаимодействия публичной власти и бизнеса - государственно-частное партнерство (Public Private Partnership (PPP).

Цель государственно-частного партнерства (ГЧП) заключается в привлечении частного сектора к строительству и эксплуатации инфраструктурных объектов, остающихся в государственной и муниципальной собственности[259]. Государство в данном случае трактуется достаточно широко и выступает обобщающим субъектом власти, включающим все уровни управления. Вместе с тем система органов местного самоуправления не относится к государственным органам власти. Поэтому для активизации работы по развитию механизмов партнерства власти и бизнеса необходимо отдельно выделить муниципально-частное партнерство (МЧП). Определение муниципальночастного партнерства в настоящее время представлено в Федеральном законе № 224-ФЗ от 13 июля 2015 г. «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (вступившим в силу с 1 января 2016 г.), но не отдельно, а по аналогии с государственно-частным партнерством[260].

Определения проекта и соглашения о МЧП также представлены по аналогии с государственно-частным партнерством. Сторонами соглашения о муниципально-частном партнерстве являются публичный и частный партнер. Публичным партнером в МЧП является муниципальное образование, от имени которого выступает глава МО или иной уполномоченный орган местного самоуправления в соответствии с уставом муниципального образования. Частным партнером выступает российское юридическое лицо, с которым

---

[259] Варнавский В.Г. Определение государственно-частного партнерства в экономической теории и практике // Институты и механизмы государственно-частного партнерства. — С. 20—21.

[260] Моисеева И.В. Муниципально-частное партнерство: необходимость и перспективы развития // Электронный периодический журнал «Контентус». — Октябрь 2015. — Режим доступа : http: // kontentus.ru/?p= 1914.

заключено соглашение о МЧП. Также в ФЗ определен перечень юридических лиц, которые не могут являться частными партнерам[261].

Соглашение о МЧП должно заключаться в виде гражданско-правового договора сроком не менее чем на 3 года. Объекты муниципально-частного партнерства, которые также относятся к ГЧП, представлены на рис. 2.3.

Отметим, что в качестве объекта МЧП из перечня, представленного в первом блоке рис. 2.3, может быть только имущество, которое не принадлежит исключительно к муниципальной собственности или имеет запрет на отчуждение в частную собственность либо на нахождение в частной собственности. Исходя из перечня закрепленных законодательством объектов МЧП (как и ГЧП), участие бизнеса в сфере жизнеобеспечения МО не должно привести к сокращению числа рабочих мест и удорожанию коммунальных услуг.

Также, не предполагается полный уход муниципальных органов власти из определенной сферы экономики, сохранится их контроль на отдельные муниципальные объекты.

Так, в сфере муниципально-частного партнерства глава муниципального образования принимает решения о реализации МЧП- проекта в том случае, если публичным партнером является МО либо планируется проведение совместного конкурса с его участием.

Исключение составляет проведение совместного конкурса с участием РФ или субъекта Федерации. Также глава муниципального образования определяет орган местного самоуправления, уполномоченный на осуществление следующих полномочий в области муниципально-частного партнерства (рис. 3.5).

Частному бизнесу передается лишь часть функций в отношении муниципальных объектов, которые остаются в собственности муниципалитета. К примеру, земельный, лесной участки, водный объект, части водного объекта, участки недр предоставляются частному партнеру в аренду на срок, который устанавливается

---

[261] О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru

соглашением о муниципально-частном партнерстве, и он не вправе передавать свои права по данному договору иным лицам.

- частные автомобильные дороги или участки автомобильных дорог, мосты, защитные дорожные сооружния, искусственные дорожные сооружения, производственные объекты, элементы обустройства автомобильных дорог, объекты, предназначенные для взимания платы объектов дорожного сервиса
- транспорт общего пользования (кроме метрополитена), объекты железнодорожного, трубопроводного транспорта
- морские, речные, специализированные потры, объекты их инфраструктур, в том числе искусственные земельные участки, портовые гидротехнические сооружения (кроме объектов инфраструктуры морского порта, которые могут находиться в федеральной собственности, не подлежат отчуждению в частную собственность)
- морские и речные суда, суда смешанного плавания, а также суда, осуществляющие ледокольную проводку, гидрографическую, научно-исследовательскую деятельность, паромные переправы, плавучие и сухие доки (кроме объектов, находящихся в государственной собственности, не подлежащие отчуждению в частную собственность)
- воздушные суда, аэродромы, аэропорты, технические средства и др. предназначенные для обеспечения полетов воздушных судов средства (кроме объектов, отнесенных к имуществу государственной авиации или к единой системе организации воздушного движения)
- объекты по производству, передаче и распределению электрической энергии
- гидротехнические сооружения, стационарные и (или) плавучие платформы, искусственные острова; подводные и подземные технические сооружения, переходы, линии связи и коммуникации, иные линейные объекты связи и коммуникации
- объекты здравоохранения (в т.ч. для санаторно-курортного лечения и иной деятельности в данной сфере); объекты образования, культуры, спорта, объекты для организации отдыха граждан и туризма, иные объекты социального обслуживания населения; объекты, на которых осуществляются обработка, утилизация, обезвреживания, размещение твердых коммунальных отходов; объекты благоустройства территорий, в том числе для их освещения
- мелиоративные системы и объекты их инженерной инфраструктуры, за исключением государственных мелиоративных систем

Рис. 3.4. Объекты муниципально-частного партнерства

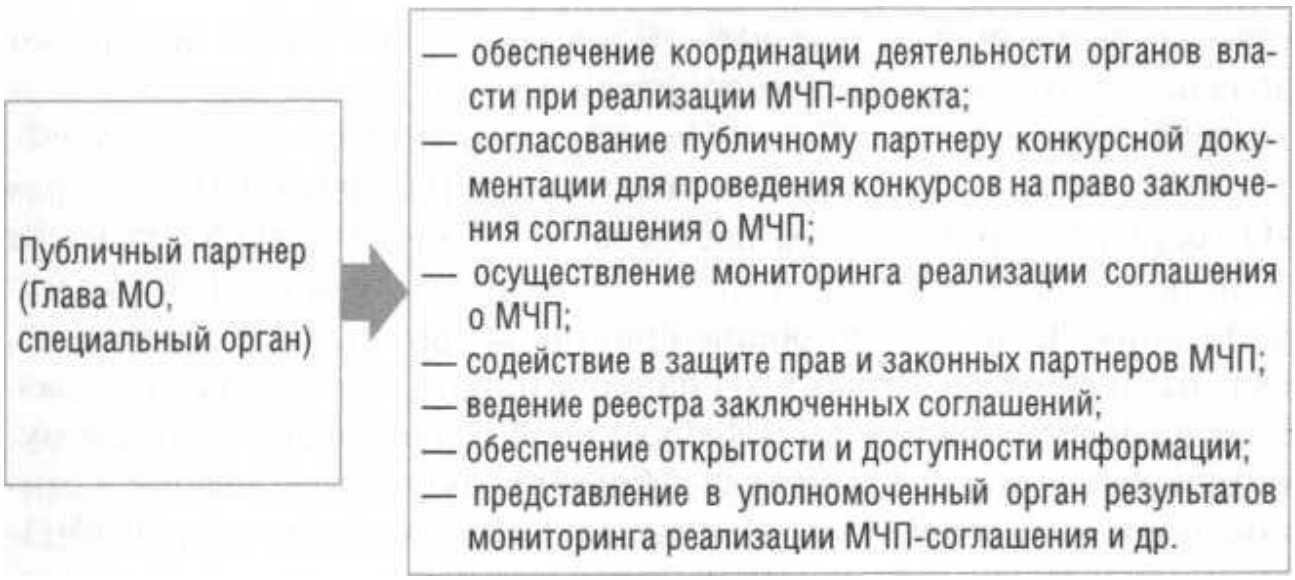


Рис. 3.5. Полномочия публичного партнера в области МЧП

Также новое законодательство регулирует процедуру отбора проектов частных партнеров для участия в муниципально-частном партнерстве. Отметим, что до принятия ФЗ № 224 в ряде субъектов РФ предпринимались попытки реализации МЧП-проектов и были приняты соответствующие нормативно-правовые акты. Так, особое значение имеет закон «Публичный партнер» (Глава МО, специальный орган):

– обеспечение координации деятельности органов власти при реализации МЧП-проекта;

– согласование публичному партнеру конкурсной документации для проведения конкурсов на право заключения соглашения о МЧП;

– осуществление мониторинга реализации соглашения о МЧП;

– содействие в защите прав и законных партнеров МЧП;

– ведение реестра заключенных МЧП-соглашений;

– обеспечение открытости и доступности информации;

– представление в уполномоченный орган результатов мониторинга реализации МЧП-соглашения и др.

Первым нормативно-правовым актом, регулирующим вопросы государственно-частного партнерства, стал Закон Санкт-Петербурга от 25.12.2006 № 627-100 «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах». Однако данный закон не уделяет должного внимания именно вопросам муниципально-

частного партнерства, рассматривая Санкт-Петербург как отдельный субъект РФ. Также из регионального опыта отметим закон Ставропольского края «О государственно-частном партнерстве в Ставропольском крае» от 12 октября 2009 г. № 67-кз, устанавливающий основы правового регулирования, цели, задачи, общие принципы организации отношений, складывающихся в рамках ГЧП на территории Ставропольского края, а также формы участия в ГЧП-проектах Ставропольского края и муниципальных образований края. Муниципальные образования в данном нормативно-правовом акте выделяются в качестве сторон ГЧП-проектов[262].

Более конкретно муниципально-частное партнерство представлено в решении Улан-Удэнского городского Совета депутатов «О положении «О муниципально-частном партнерстве в городском округе «город Улан-Удэ» от 15 февраля 2007 г. № 578-58. В данном положении устанавливается порядок заключения соглашений о МЧП в городском округе «город Улан-Удэ», основной целью которого является создание единой системы реализации МЧП на территории муниципального образования и установления единых принципов правовых и экономических отношений[263]. Также в ряде муниципальных образований России приняты нормативно-правовые акты, регулирующие вопросы муниципально-частного партнерства[264].

В целом нормативно-правовые акты в сфере МЧП (Законы о МЧП, Положения о МЧП и др.) имеют ряд недостатков.

Во-первых, не учитывают опыта реализации проектов, зачастую нормативно-правовые акты в сфере муниципально-частного партнерства носят декларативный характер.

Во-вторых, не охватывают значительного количества инструментов, которые действительно интересны инвесторам. Кроме

---

[262] Растворцева С.Н. Приоритеты и формы реализации кластерной политики в российских регионах: монография / С.Н. Растворцева, Н.А. Череповская. — Белгород : КОНСТАНТА, 2013. — 206 с.

[263] Румянцева А.А. Кластерная политика как стратегия регионального развития. — М.: Издательский дом МИСиС, 2013. — 235 с.

[264] Официальный сайт Центра развития государственно-частного партнерства // [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://pppcenter.ru/

того, достаточно низок уровень подготовки муниципальных нормативно-правовых актов о МЧП.

Таблица 3.6. Нормативно-правовые акты по вопросам МЧП, принятые в регионах РФ

Нормативно-правовые акты	**Основные цели и задачи**
Решение Махачкалинского городского собрания «Об утверждении положения «Об участии городского округа «город Махачкала» в муниципально-частных партнерствах» от 29 февраля 2008 г. № 8-2	Целями реализации положения в г. Махачкала в МЧП являются реализация социально значимых проектов в г. Махачкале, привлечение частных инвестиций в экономику города, обеспечение эффективности использования имущества, находящегося в собственности городского округа, повышение качества товаров, работ, услуг, предоставляемых потребителям
Постановление Администрации г. Улан-Удэ Республики Бурятия от 21 мая 2007 г. № 248 «Об утверждении положения о порядке заключения соглашений о муниципально-частном партнерстве в городском округе «город Улан-Удэ»	Целью порядка является создание единой системы реализации МЧП на территории городского округа «город Улан-Удэ» и установления единых принципов правовых и экономических отношений
Решение Ивановской городской Думы от 28 марта 2012 г. № 380 «Об утверждении Положения о муниципально-частном партнерстве на территории города Иванова»	Целями положения являются: 1) обеспечение стабильных условий развития всех форм МЧП на территории г. Иванова; 2) привлечение и эффективное использование муниципальных и частных ресурсов, включая материальные, финансовые, интеллектуальные, научно-технические, для развития экономики и социальной сферы г. Иванова; 3) обеспечение эффективности использования имущества, находящегося в муниципальной собственности; 4) повышение уровня и качества жизни населения города;

	5) поступление дополнительных доходов и оптимизация расходов бюджета г. Иванова
Постановление Администрации Ольховского муниципального района Волгоградской области от 17 августа 2015 г. № 527 «Об утверждении Положения о муниципально-частном партнерстве в Ольховском муниципальном районе Волгоградской области» и другие нормативно-правовые акты	Целями положения являются: 1) привлечение и эффективное использование муниципальных и частных ресурсов для развития экономики и социальной сферы МО; 2) повышение доступности и улучшение качества муниципальных услуг, предоставляемых потребителям, и использование объектов социальной и инженерной инфраструктуры за счет привлечения частных инвестиций; 3) обеспечение эффективности использования имущества, находящегося в собственности МО; 4) объединение материальных и нематериальных ресурсов (муниципальных и частных) на долговременной и взаимовыгодной основе для решения вопросов местного значения, создания общественных благ или оказания общественных услуг; 5) повышение уровня и качества жизни населения муниципального района

Так, в большинстве актов не определены (либо лишь слегка очерчены) порядки подготовки и оценки проектов МЧП, порядок проведения экспертизы их финансово-экономической состоятельности, порядок осуществления экологической и общественной экспертизы, порядок публичного обсуждения таких проектов. Слабо урегулированы вопросы сопровождения и контроля реализации таких проектов. Многие регионы не учитывают возможность участия муниципальных образований в своих проектах, однако все они осуществляются на территориях муниципальных образований, а значит, не могут быть реализованы без участия органов местного самоуправления. Реализация ФЗ № 224 должна решить существующие правовые недочеты и разногласия.

Представленный опыт реализации муниципально-частного партнерства свидетельствует о том, что муниципальные образования в регионах России рассматривают МЧП как один из эффективных механизмов решения социально-экономических проблем в условиях ограниченности ресурсов.

Поэтому, обобщая имеющийся опыт реализации МЧП-проектов в субъектах РФ и обновленное законодательство в данной сфере, для развития муниципально-частного партнерства необходимо учитывать следующие условия. Так, предмет МЧП-проекта должен находиться в рамках хозяйственной деятельности органов местного самоуправления, обозначенных в ФЗ-131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», и соответствовать следующим целям:

– решение вопросов местного значения (в соответствии со статьями 14-16 ФЗ-131);

– решение «факультативных» вопросов местного значения, установленных муниципальным уставом, при условии соблюдения требований ч. 2 ст. 14, ч. 3 ст. 15, ч. 2 ст. 16 (если соответствующий вопрос не отнесен к компетенции других публично-правовых образований, не исключен из компетенции муниципального образования в силу закона, а также если муниципалитет располагает материальными ресурсами и финансовыми средствами для его решения);

– исполнение делегированных госполномочий – в случаях, формах и объемах, прямо установленных делегирующими органами государственной власти и определяемых ресурсным обеспечением;

– исполнение отдельных полномочий иных муниципальных образований - на основании соглашений, заключаемых в порядке, установленном ч. 4 ст. 15, либо на основании иных соглашений, в пределах, определяемых передаваемыми полномочиями и объемом субвенций, выделяемых делегирующей стороной;

– реализация прав, прямо перечисленных в ч. 1 ст. 14.1,15.1,16.1 ФЗ-131;

– участие в осуществлении иных госполномочий, не переданных в соответствии со ст. 19 ФЗ-131 (если это участие предусмотрено федеральными законами), и решение иных вопросов, не отнесенных к компетенции органов местного самоуправления других муниципальных образований, органов государственной

власти и не исключенных из их компетенции федеральными законами и законами субъектов РФ[265].

МЧП-проект при реализации указанных целей может осуществляться через следующие нижеперечисленные формы партнерских отношений.

Во-первых, довольно распространенной формой муниципально-частного партнерства в действующем российском законодательстве является концессия. Посредством концессии конпедент (муниципалитет) передает концессионеру право на эксплуатацию природных ресурсов, объектов инфраструктуры, предприятий, оборудования. Взамен концедент получает вознаграждение в виде разовых или периодических (роялти) платежей. Концессионные соглашения реализуются на основе публичного имущества, в том числе с использованием бюджетных средств. В случае отсутствия вовлечения в партнерство публичного имущественного ресурса имеет место наделение частного партнера правом ведения определенного бизнеса, исключительные или монопольные права на ведение которого принадлежат публичноправовому образованию.

Во-вторых, в качестве формы реализации МЧП-проектов следует отметить инвестиционный договор. Как и в случае концессии, инвестиционные обязательства частного партнера являются главной или существенной составляющей договора. При этом муниципалитет также в той или иной форме софинансирует этот проект. Правовое регулирование данной формы МЧП осуществляется в соответствии с ФЗ-39 «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений». Осуществление инвестиций иностранными инвесторами регулируется ФЗ-160 «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации». Органы местного самоуправления вправе на договорной основе предоставлять инвесторам инвестиционные налоговые кредиты по местным налогам сроком от одного года до пяти лет при наличии следующих условий, определенных в Налоговом кодексе РФ (ст. 67 и 68). При этом инвестиционный налоговый кредит может быть

[265] Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон Российской Федерации № 131-ФЗ от 6 октября 2003 г. Режим доступа: http://www.consultant.ru

предоставлен организации-налогоплательщику при выполнении им хотя бы одного из следующих оснований:

– научно-исследовательская или опытно-конструкторская работа либо техническое перевооружение собственного производства;

– внедренческая или инновационная деятельность, в том числе создание новых или совершенствование применяемых технологий, создание новых видов сырья или материалов;

– особо важный заказ по социально-экономическому развитию муниципального образования или предоставление особо важных услуг населению;

– инвестирование в создание объектов, имеющих наивысший класс энергетической эффективности, в том числе многоквартирных домов, и (или) относящихся к возобновляемым источникам энергии, и (или) относящихся к объектам по производству тепловой энергии, электрической энергии, имеющим коэффициент полезного действия более чем 57%, и (или) иных объектов, технологий, имеющих высокую энергетическую эффективность, в соответствии с перечнем, утвержденным Правительством Российской Федерации;

– включение в реестр резидентов зоны территориального развития в соответствии с ФЗ «О зонах территориального развития в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (в этом случае инвестиционный налоговый кредит может быть предоставлен на срок до десяти лет и на него не начисляются проценты)[266].

В-третьих, аренда муниципального имущества может использоваться в проектах МЧП как самостоятельно, так и как один из элементов в других формах. Общее регулирование арендных отношений осуществлено в главе 34 ГК РФ. В аренду могут быть переданы земельные участки и другие обособленные природные объекты, предприятия и другие имущественные комплексы, здания, сооружения, оборудование, транспортные средства и другие вещи, которые не теряют своих натуральных свойств в процессе их

[266] Рекомендации по организации и реализации муниципально-частного партнерства [Электронный ресурс] : Совет муниципальных образований Хабаровского края. Режим доступа: http://cmo. khabkrai.ru /opinion/2014/01/08/rekomendacii-po-organizacii-i- realizacii-municipal/

использования (непотребляемые веши). Однако законом могут быть установлены особенности сдачи в аренду земельных участков и других обособленных природных объектов.

Схема организации концессионного соглашения в рамках муниципального образования представлена на рис. 3.8.

В целях МЧП в аренду передаются, как правило, здания и сооружения или предприятия в составе имущественного комплекса. В соответствии с ГК РФ (ст. 652) одновременно с передачей прав владения и пользования такой недвижимостью передаются права на земельный участок, который занят такой недвижимостью и необходим для ее использования. Федеральный закон «О концессионных соглашениях» определяет, что земельный участок, на котором располагается объект концессионного соглашения и (или) который необходим для осуществления концессионером деятельности, предусмотренной концессионным соглашением, предоставляется концессионеру в аренду (субаренду) или на ином законном основании на срок, который устанавливается концессионным соглашением, и не может превышать срок действия концессионного соглашения.

Договор аренды (субаренды) земельного участка должен быть заключен с концессионером не позднее чем через 60 рабочих дней со дня подписания концессионного соглашения, если иные сроки не установлены конкурсной документацией или в предусмотренном законом случае концессионным соглашением. Использование концессионером предоставленного ему земельного участка осуществляется в соответствии с законодательством РФ. Концессионер не вправе передавать свои права по договору аренды (субаренды) земельного участка другим лицам и сдавать земельный участок в субаренду, если иное не предусмотрено договором аренды земельного участка. Прекращение концессионного соглашения является основанием для прекращения предоставленных концессионеру прав в отношении земельного, лесного участков, водного объекта, участка недр[267].

---

[267] Сайт European PPP Expertise Centre. Режим доступа: http://www.eib.org/epec/

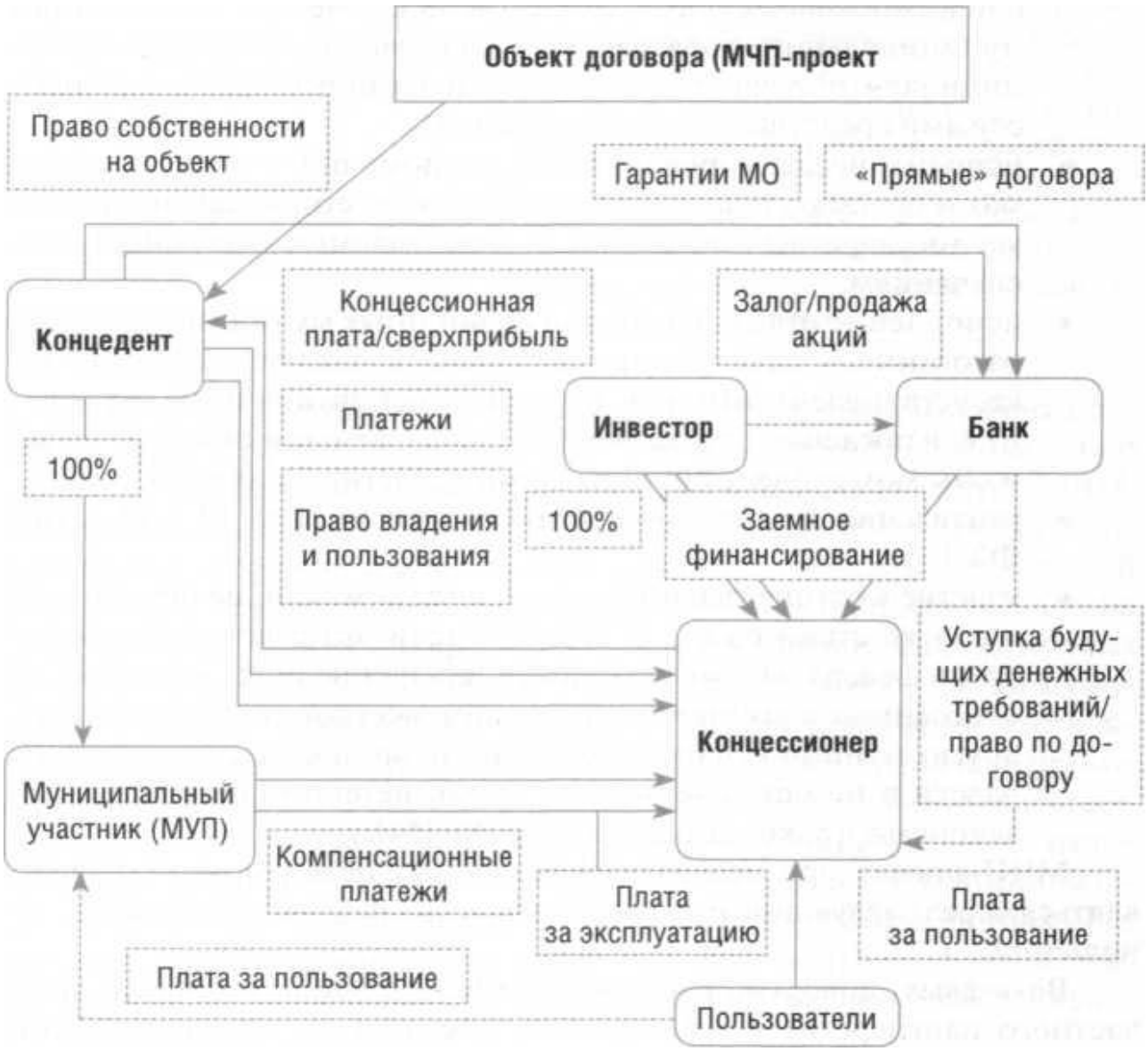


Рис. 3.6. Схема организации концессионного соглашения

Муниципально-частное партнерство может осуществляться только при наличии взаимной выгоды партнеров. Наличие выгоды является необходимым условием партнерских отношений. Вместе с тем выгода для участников такого партнерства имеет разные и зачастую противоположные основания. Поэтому, чтобы правильно сформулировать условия муниципально-частного партнерства, нужно хорошо понимать природу выгоды для органов публичной власти и природу выгоды для бизнеса. Также важно, чтобы обе стороны хорошо понимали и свои выгоды, и выгоды своего партнера.

Вместе с выгодой любая хозяйственная деятельность несет в себе также и риски различного рода потерь, начиная с различных ресурсов и заканчивая репутацией.

Для муниципалитетов потенциальные выгоды муниципально-частного партнерства состоят в следующем:

– привлечение частных инвестиций для социально экономического развития территории с целью более эффективного использования собственных финансовых ресурсов;
– сокращение сроков реализации проектов;
– сокращение собственных издержек;
– повышение качества муниципальных услуг;
– снижение стоимости муниципальных услуг;
– привлечение ранее недоступных технологий;
– привлечение know-how;
– привлечение квалифицированных трудовых ресурсов;
– возникновение мультипликативного эффекта.

Однако нельзя считать, что указанные выше выгоды возникают сами по себе и в обязательном порядке сопутствуют партнерским соглашениям. Эти выгоды надо еще уметь увидеть, уметь убедить в них лиц, принимающих решения, уметь извлечь и уметь защитить. В сфере публично-частного партнерства существует множество примеров, когда очевидные выгоды не были реализованы, в результате либо возникли убытки, либо проекты были закрыты.

Потенциальные выгоды для бизнеса состоят в следующем:

– высокие гарантии достижения расчетных уровней рентабельности, возврата инвестиций, получения запланированной прибыли;
– получение определенных льгот, обусловленных партнерскими соглашениями, позволяющих снизить издержки и повысить экономическую эффективность хозяйственной деятельности;
– наличие гарантированных потребителей или гарантированного рынка сбыта;
– гарантированное финансирование, если проект предполагает частичное финансирование со стороны муниципалитета;
– более высокая доступность кредитных ресурсов под гарантии партнера;
– гарантированные или высоковероятные расчетные доходы в период действия партнерского соглашения;

– возможность заключения соглашений с солидарной ответственностью по некоторым рискам;

– получение некоторых конкурентных преимуществ за счет наличия долговременных стабильных доходов;

– получение некоторых конкурентных репутационных преимуществ за счет участия в проектах, имеющих важное общественное значение.

Как правило, инициатором публично-частного партнерства являются органы власти. Поэтому задача сформировать выгодные условия для партнеров остается за инициаторами партнерства. При этом, естественно, требуется заранее еще на этапе предложений сформулировать баланс интересов партнеров, иначе бизнес просто не обратит внимания на эти предложения.

Потенциальные выгоды для обеих сторон несут также и потенциальные риски, которые зачастую являются оборотной стороной потенциальной выгоды[268].

Для муниципалитетов потенциальные риски муниципально-частного партнерства состоят в следующем:

– необходимость дополнительного финансирования (если это предусмотрено соглашением) со стороны муниципалитета либо задержка реализации проекта вплоть до полного отказа от него в случае ошибочных экономических обоснований проекта или в результате изменения рыночной конъюнктуры;

– затягивание сроков реализации проектов исполнителем;

– увеличение собственных издержек в результате ошибочных экономических обоснований проекта, изменения рыночной конъюнктуры или изменения регулирования;

– снижение качества муниципальных услуг в результате недобросовестности или низкой подготовленности партнера;

– повышение стоимости муниципальных услуг в результате ошибочных экономических обоснований проекта, изменения рыночной конъюнктуры;

– репутационные потери в случае провала проекта или недостижения его целей.

---

[268] Моисеева И.В. Муниципально-частное партнерство: необходимость и перспективы развития // Электронный периодический журнал «Контентус». — Октябрь 2015. — Режим доступа : http: // kontentus.ru/?p= 1914.

Потенциальные риски для бизнеса состоят в следующем:

– изменение условий деятельности в рамках партнерского соглашения в результате изменения политических факторов (изменения правового регулирования, приоритетов органов публичной власти и т.п.);

– изменение потребительских предпочтений, конъюнктуры рынка при невозможности изменить условия партнерского соглашения;

– невозможность достижения расчетных уровней рентабельности или снижение уровня рентабельности в результате изменения

– рыночной конъюнктуры или действия различных политических и экономических факторов;

– снижение уровня предусмотренного финансирования со стороны муниципалитета в результате действия различных политических факторов;

– падение расчетных доходов в период действия партнерского соглашения;

– невыполнение соглашений о солидарной ответственности;

– репутационные потери в случае провала проекта или недостижения его целей[269].

Основным инструментом управления проектами муниципальночастного партнерства является программно-целевой метод управления, в соответствии с которым создан ряд межгосударственных, федеральных, региональных, отраслевых и объектных целевых программ. Каждая из них представляет собой комплекс взаимоувязанных МЧП-проектов.

В целом совокупность методов и средств управления МЧП-проектами представляет собой сложную методологию управления инвестициями в рамках территории, позволяющую:

– осуществить анализ инвестиционного рынка и сформировать инвестиционный портфель МО с его оценкой по критериям доходности, риска и ликвидности;

---

[269] Кузьмин Е.А. Реализация проектов государственно-частного партнерства в муниципальных образованиях [Электронный ресурс] // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. — 2014. — Режим доступа : http://eee-region.ru/ article/2404/

– оценить эффективность инвестиций с учетом факторов риска и неопределенности в рамках обоснования инвестиций и сформированного бизнес-плана реализации МЧП-проекта;

– разработать стратегию формирования инвестиционных ресурсов МО с оценкой общей потребности в инвестиционных ресурсах, целесообразности использования привлеченных и заемных средств;

– произвести отбор и оценку инвестиционной привлекательности конкретных МЧП-проектов;

– оценить инвестиционные качества отдельных финансовых инструментов и отобрать наиболее эффективные из них;

– осуществить планирование и оперативное управление реализацией конкретных инвестиционных проектов и программ;

– организовать процедуру закупок и поставок, а также управление качеством МЧП-проекта;

– обеспечить эффективное осуществление инвестиционного процесса, включая управление изменениями и подготовку решений о своевременном закрытии неэффективных МЧП- проектов как с экономической, так и с социальной стороны;

– организовать завершение проекта[270].

Таким образом, в современных условиях решение всех вопросов муниципалитетов только за счет бюджетных средств не представляется возможным. В данном случае привлечение бизнеса выступает одним из ведущих и перспективных направлений для обеспечения полноценного развития экономики муниципального образования. В России институт МЧП находится на начальном этапе развития, на уровне разработки базовых концепций, формирования рынка и портфеля проектов. Между тем имеется определенный опыт взаимодействия бизнеса и власти. Муниципально-частное партнерство выступает как форма оптимизации исполнения властью своих функций, эффективное предоставление населению публичных благ. В данных проектах как реализуется потенциал бизнеса, так и сохраняется контроль муниципалитета в социально значимых секторах экономики.

---

[270] Практическое руководство для инвесторов «Государственно-частное партнерство в странах Евразийского экономического союза». — М.: Центр развития ГЧП, 2017. — 42 с.

Процедура отбора проектов частных партнеров для участия в ГЧП

Также новое законодательство регулирует процедуру отбора проектов частных партнеров для участия в государственно-частном (муниципально-частном) партнерстве, включающего следующие обязательные элементы: 1) строительство и (или) реконструкция объекта соглашения частным партнером; 2) осуществление частным партнером полного или частичного финансирования создания объекта соглашения; 3) осуществление частным партнером эксплуатации и (или) технического обслуживания объекта соглашения; 4) возникновение у частного партнера права собственности на объект соглашения при условии обременения объекта соглашения в соответствии с 224-ФЗ.

Следует также отметить проблемы в нормативно-правовом регулировании в сфере ГЧП.

Первостепенной проблемой, на наш взгляд, является то, что на сегодняшний день государство еще не определилось с выбором тенденции развития ГЧП в России[271]. Отсутствие единой концепции сказывается на несовершенстве механизмов реализации законов, регулирующих ГЧП. Концепция должна отражать понимание и восприятие ГЧП, рассматривать такое взаимодействие власти и бизнеса как систему, где четко определен предмет.

Следующая проблема состоит в том, что законодательство о ГЧП развивается на уровне субъектов, по средствам принятия региональных законов об участии субъектов в проектах ГЧП. Значительная часть данных нормативно-правовых актов была принята до введения ФЗ № 224, и в связи с этим существует ряд сложностей, снижающих уровень эффективности привлечения инвестиций.

Также существуют недостатки бюджетного законодательства, определяемыми ограничениями допустимых форм бюджетных расходов и направлений финансирования бюджетными учреждениями, а также усложненной процедурой предоставления государственных гарантий, ограничены также возможности

[271] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Мировая практика выбора оптимального способа реализации инвестиционного проекта с государственным участием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 4А. - С. 7-14.

бюджетирования долгосрочных проектов. Бюджетный кодекс не учитывает специфику отношений в сфере ГЧП, и лишь в ст. 179.2 определяет, что средства, подлежащие использованию в целях реализации инвестиционных проектов в рамках ГЧП, выделяются из Инвестиционного фонда РФ. При этом Бюджетный кодекс не предусматривает создание инвестиционных фондов в субъектах РФ[272].

Актуальна на сегодняшний день проблема противоречивости и разнородности регионального законодательства. Данная проблема возникает в силу длительного отсутствия единой правовой системы на федеральном уровне. Субъекты самостоятельно определяли правила, по которым будут реализовываться проекты в регионе. Суть ГЧП отношений во многом зависит и от того, как определяют эти отношения сами субъекты. Противоречивость регионального законодательства может стать причиной появления коллизий с федеральными законами. Между тем единство терминологии является одним из правил юридической техники, а значит, используемые в текстах законов термины должны иметь одно значение. От единства определений во многом зависит целенаправленность ГЧП проектов[273].

Региональная нормативно-правовая база о ГЧП включает в себя только специальные законодательные акты и программные документы:

– Положение о применении ГЧП в Стратегии социально-экономического развития субъекта РФ на долгосрочный период;
– Концепция развития ГЧП в субъекте РФ на долгосрочный период;
– Закон об участии субъекта РФ в ГЧП;
– долгосрочные целевые программы субъекта РФ;

---

[272] Кабашкин В.А. Еосударственно-частное партнерство: международный опыт и российские перспективы / В.А. Кабашкин. — М.: ООО «МИЦ», 2010. - № 32. - С. 78-80.

[273] Малолетко А.Н., Каурова О.В., Андрющенко Г.И., Цекоев К.А., Самофатова К.А. Государственные программы и проекты государственно-частного партнерства в Российской Федерации как инструмент предоставления социальных услуг Свидетельство о государственной регистрации программ для ЭВМ № 2018620420 07.03.2018, Москва, 2018.

– нормативно-правовые акты для целей развития механизмов ГЧП, в том числе применительно к отдельным отраслям;

– нормативно-правовые акты, регулирующие порядок взаимодействия органов власти субъектов РФ при подготовке и реализации проектов ГЧП;

– нормативно-правовые акты, регулирующие порядок функционирования отдельных институтов развития в субъекте РФ (региональный инвестиционный фонд)[274].

Рассмотрим региональное законодательство в сфере государственно-частного партнерства в целом по субъектам Российской Федерации по состоянию на 2015 г. (табл. 3.7).

Таблица 3.7. Уровень развития регионального законодательства о ГЧП в РФ (2015 г.)[275]

Округ	Количество субъектов в округе	Количество субъектов, принявших закон о ГЧП	Доля субъектов, принявших закон о ГЧП, %
ЦФО	18	17	61
СЗФО	11	11	100
КФО	2	-	17
ЮФО	6	6	100
СКФО	7	6	86
ПФО	14	13	79
УФО	6	5	83
ПФО	14	13	79
УФО	6	5	83
СФО	12	11	92
ДВФО	9	7	44
Всего	**85**	**76**	**89,4**

Закон об участии субъекта в государственно-частном партнерстве является основным нормативно-правовым документом, который является фундаментом для построения всей нормативной цепочки ГЧП. Только СЗФО и ЮФО в 100%-ном объеме приняли закон о ГЧП, что свидетельствует о готовности данных субъектов к новому

[274] Мочалъников В.Н. Теория и практика государственно-частного партнерства: учебное пособие / В.Н. Мочальников, М.Е. Мнохина. — М.: Экономика, 2013. — С. 98—99.

[275] Официальный сайт Центра развития государственно-частного партнерства // [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://pppcenter.ru/

виду сотрудничества государства и частного бизнеса. На втором месте стоит СФО и УФО, где 11 субъектов из 12 приняли закон о ГЧП, и 5 из 6 субъектов соответственно. Что касается Приволжского федерального округа, то здесь 13 субъектов из 14 приняли закон о ГЧП. Таким образом, только 89% всех субъектов Российской Федерации готово к реализации на своей территории механизма ГЧП[276].

В настоящий момент в России ввиду бюджетных ограничений отсутствует возможность осуществить финансирование всей необходимой публичной инфраструктуры, требуемой для реализации полномочий Российской Федерации, субъектов Федерации и муниципальных образований. Одним из инструментов привлечения частных инвестиций в инфраструктурные отрасли выступает механизм государственно-частного партнерства. Однако, следует выделить ряд факторов, влияющих на развитие данного механизма: отсутствие достаточных правовых условий для инвестирования в долгосрочные инфраструктурные проекты, неразвитость институциональной среды, а также опыта реализации инфраструктурных проектов[277].

Одним из показателей уровня развития институциональной среды в субъекте РФ является региональный закон об участии субъекта РФ в государственно-частных партнерствах.

По состоянию на 1 марта 2016 г. закон об участии субъекта РФ в государственно-частных партнерствах принят в 76 регионах, еще в 4 субъектах Федерации такой закон разработан и находился на рассмотрении в законодательном органе. Целью разработки регионального закона о ГЧП является создание правового инструмента, который бы стал альтернативой концессионным соглашениям (табл. 3.8).

---

[276] Найдович И. Государственно-частное партнерство : лучший мировой опыт [Электронный ресурс] / И. Найдович // Главный бухгалтер. 2013. № 47. Режим доступа: http://www.gb.by/izdaniya/ glavnyi-bukhgalter/naidovich-i-gosudarstvenno-chastnoe-part

[277] Малолетко А.Н., Каурова О.В., Виноградова М.В., Матраева Л.В. и др. Софинансирование социальных программ субъектов Российской Федерации с использованием механизмов государственно-частного партнерства (монография) М.: Издательство «Русайнс» 2016, - 184с. ISBN 978-5-4365-1316-4, DOI 10.15216/978-5-4365-1316-4.

В 40 регионах действуют нормативные акты, устанавливающие порядок работы с проектами государственно-частного партнерства.

На территории 21 субъекта РФ один или несколько муниципальных образований приняли правовые акты, регулирующие развитие муниципально-частного партнерства и (или) реализацию проектов МЧП. В 74 субъектах приняты инвестиционные меморандумы, программы или стратегии, в которых упоминается государственно-частное партнерство как механизм привлечения инвестиций.

Таблица 3.8. Уровень и качество развития законодательства в субъектах РФ[278]

Уровень развития	Критерий уровня развития законодательства	Кол-во субъектов	Качество нормативно-правовых	Критерий уровня качества НПА	В %от числа принятых НПА
	Приняли региональный закон о ГЧП	76		Низкое качество	42,5
	Не приняли региональный закон о ГЧП	5		Среднее качество	42,2
	Разработали проект регионального закона о ГЧП	4		Высокое качество	11,8

Источник: составлено по данным рейтингов регионов ГЧП 2015–2016 гг.

В 18 субъектах имеются планы развития ГЧП и (или) программы реализации проектов ГЧП в субъекте РФ. В 76 регионах определены или созданы органы власти субъекта РФ, функциональные подразделения и (или) коллегиальные органы, ответственные за развитие ГЧП; в 46 регионах должностные лица (два и более) имеют специальную квалификацию в сфере управления проектами ГЧП.

При этом стоит отметить, что:

[278] Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. 4-еизд., доп. М.: ТЕМП, 2010. 644 с.

– только в 18 регионах из 76 (26,5%) данные законодательные акты применялись для реализации проектов государственночастного партнерства;

– только в 4 регионах (4,7%) действует региональное законодательство, которое эксперты оценили как эффективное (без понижающего коэффициента). К ним относятся Санкт- Петербург, Томская область, Ямало-Ненецкий автономный округ и Свердловская область.

Регламентация процедуры осуществления контроля, надзора, мониторинга и ведения реестров проектов ГЧП (концессионных соглашений) отсутствует в 59 регионах[279].

Уровень развитости институциональной среды также определяет нормативно-правовые акты субъекта РФ, устанавливающие порядок работы с проектами ГЧП. Такие документы действуют в 45 регионах из 85 (53%), однако по экспертным оценкам в 16 случаях из 45 (42,5%) данные акты имеют низкое качество проработки. В 19 случаях из 45 (42,2%) качество нормативно-правовых актов можно оценить как достаточно высокое.

И только в 10 регионах (11,76%) качество нормативно-правовых актов, устанавливающих порядок работы с проектами ГЧП, оценено экспертами как высокое. К ним относятся такие регионы, как: Республика Башкортостан, Белгородская, Воронежская, Ленинградская, Новгородская, Ростовская, Самарская области, г. Санкт-Петербург, Сахалинская, Ярославская области.

Анализ регионального законодательства в сфере ГЧП позволяет выделить две основные группы региональных законов о ГЧП:

– ***группа 1:*** законы содержат достаточно детальное регулирование вопросов ГЧП и во многом имеют схожие положения с зако- ном Санкт-Петербурга о ГЧП (включают детальное описание форм ГЧП, гарантии прав партнеров);

[279] Рейтинг регионов России по уровню развития государственночастного партнерства — 2015 [Электронный ресурс]: Центр развития государственно-частного партнерства. Режим доступа: http://pppcenter.ru/assets/files/raytingREG-Block_26-03-2015_new_ edition.pdf.

– ***группа 2:*** законы содержат рамочное регулирование отношений в сфере ГЧП (включают лишь общие положения)[280].

Одним из первых регионов, принявшим закон о ГЧП, является г. Санкт-Петербург. На данный момент город является одним из лидеров в развитии практики государственно-частного партнерства. В 2005 году была принята попытка инициировать Федеральный закон о государственно-частном партнерстве, а также принят Закон субъекта РФ «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах» от 20 декабря 2006 г.

Опираясь на принятые нормативно-правовые акты, многие регионы Приволжского федерального округа разрабатывают и принимают инвестиционные проекты, основанные на механизме государственно-частного партнерства. Так, в Удмуртской Республике, г. Ижевске, в апреле 2013 г. был проведен конкурс на право заключения концессионного соглашения по проекту строительства многоуровневых парковок.

Этот проект стал первым проектом государственно-частного партнерства в г. Ижевске. В Саратовской области в феврале 2013 г. было подписано концессионное соглашение сроком на 25 лет о соглашении на создание системы переработки и утилизации твердых бытовых отходов. В Пензенской области начато проектирование промышленного парка в г. Никольске в рамках программы развития моногородов.

Одной из государственных структур, регулирующих сферу инвестиций в РФ, а также сферу ГЧП, является Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)». В рамках сотрудничества с Правительством Нижегородской области Внешэкономбанк в феврале 2013 г., используя механизмы государственно-частного партнерства, разработал концепцию реализации проекта строительства мостового перехода через реку Волга.

В 2012 году подготовлены предложения по вопросу создания модели строительства и реконструкции объектов инфраструктуры на определенной ограниченной территории за счет дополнительных

---

[280] Кабашкин В.А. Еосударственно-частное партнерство: международный опыт и российские перспективы / В.А. Кабашкин. — М.: ООО «МИЦ», 2010. - № 32. - С. 78-80.

доходов бюджетной системы Российской Федерации, полученных вследствие развития такой территории, включающие в себя:

– проект постановления Правительства РФ «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 1 марта 2008 г. № 123 «Об утверждении правил формирования и использования бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда Российской Федерации»;

– проект Федерального закона «О внесении изменений в Бюджетный кодекс РФ и Федеральный закон «О концессионных соглашениях»;

– проекты Федеральных законов «О государственно-частном партнерстве» и «О внесении изменений в отдельные законодательные акты в связи с принятием Федерального закона «О государственно-частном партнерстве»[281].

Таким образом, можно отметить, что нормативная база развития ГЧП находится на пути своего формирования и сталкивается с рядом проблем и ограничений, а именно: отсутствие Государственной концепции развития ГЧП, а также стратегии поэтапного введения и использования его моделей; отсутствие на законодательном уровне четких ориентиров развития отраслей и сфер, в которых допустимо заключение между органами публичной власти и бизнес-структурами договоров и соглашений публично-правового характера, что не позволяет устанавливать взаимоотношения долгосрочного характера; неразвитость банковской системы; несогласованность концессионного, бюджетного и земельного законодательства; высокие транзакционные издержки; отсутствие опыта реализации и управления такими проектами, квалифицированных специалистов в области ГЧП и др. Принятие федерального закона о ГЧП и использование механизма ГЧП на федеральном уровне позволит создать положительную динамику в эффективном решении федеральных задач, направленных на развитие инфраструктурных, национальных проектов, а также поможет создать новые возможности для развития частного бизнеса. Нужно учесть, что

---

[281] О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru

региональная нормативно-правовая база не должна противоречить федеральным законам, также она может не ограничиваться только прямо прописанными в федеральных законах инструментами ГЧП. Здесь важна разработка нормативного комплекса, который обеспечит достаточное и конкретное нормативное регулирование всему процессу организации партнерства.

Глава 3.2. Зарубежный опыт становления государственно-частного партнерства

3.2.1. Анализ зарубежного опыта партнерства государственных и предпринимательских структур: мировые тренды

В последние годы одной из тенденций развития государственного сектора в зарубежных странах является активизация использования частного капитала в финансировании развития инфраструктуры. На развитие этого процесса активно влияют два разнонаправленных фактора: недостаток ресурсов государства и наличие ресурсов у частного бизнеса.

ГЧП как механизм взаимодействия государственного и частного секторов экономики реализуется в зарубежной практике на протяжении более 30 лет. Для восьмидесятых годов прошлого столетия было характерно возрождение интересов взаимовыгодного сотрудничества как государственными органами, так и частным сектором. Экономический рост и рост населения требовал от государства соответствующий усилий по развитию дорожных сетей, увеличению энергетической мощности, строительству новых объектов по водоснабжению, переработке отходов и т.п., в то же время нарастание долгового кризиса ощутимо снизило возможность государства, привлекать новые займы. Одновременно, крупнейшие международные частные компании столкнулись, по причине мирового экономического кризиса, явлением с недозагрузки по созданным ими производственным мощностям вынуждены были искать новую область применения имеющихся ресурсов а также накопленного опыта. В результате, многими странами стало поощряться прямое участие частных секторов в развитии

общественной инфраструктуры и привлечение финансовых ресурсов по принципу проектного финансирования.

В это время на смену традиционной форме сотрудничеств между государством и, частными подрядчиками пришла модель, называемая «частной финансовой, инициативой» (Private Finance Initiative), при, которой государства лишь заказывали, но не оплачивали бизнесу те или иные капиталоемкие объекты. После окончания работ объекты брались государствами на долгосрочную аренду при условии, что подрядчики продолжали обеспечивать их эксплуатацию. Таким образом, инвестиции возвращались подрядчикам за счет средств, получаемых по аренде (арендные платежи). Как правило, по завершению оговоренных сроков аренды объекты предавался заказчикам по символической стоимости или бесплатно. В дальнейшем эту практику существенно расширили. В результате ГЧП стало возможным представить в виде альтернативы приватизации по важнейшим видам экономической деятельности или объектам (электроэнергетика, транспорт, коммунального-хозяйство и т.д.).

Не имея финансовых возможностей обеспечивать расширенное воспроизводство по этим отраслям, государство стало передавать их в долгосрочную аренду (концессию) бизнесу, оставив за собой право контролировать их деятельность. В дальнейшем такого рода правоотношения стали распространять и на отдельные масштабные проекты - от оказания общественных услуг до проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и внедрения инноваций[282].

Как свидетельствует зарубежный опыт, наиболее существенные черты ГЧП, отличающие его проекты от других форм отношений государства и частного бизнеса, заключаются в следующем:

– достаточно длительные сроки действия соглашений о партнерстве (от 10-15 до 20 и более лет, в варианте концессий - даже до 50-70 лет). Временная ограниченность четко соблюдается: проекты обычно создаются под реальный объект (порт, дорога, объект

[282] Варнавский В.Г. Формы, проекты и риски государства и частного партнерства Труды института мировой экономики и международных отношений. М. Наука. 2006. С. 123.

социальной инфраструктуры и т.п.), который должен быть завершен к намечаемому сроку;

– специфические формы финансирования проектов: за счет частных инвестиций, дополненных государственными финансовыми ресурсами (нередко значительными), или же совместное инвестирование несколькими участниками;

– реализация партнерских отношений в условиях конкурентной среды, когда за каждый контракт или концессию происходит конкурентная борьба между несколькими потенциальными участниками;

– специфические формы распределения ответственности между партнерами: государство устанавливает цели проекта с позиций интересов общества и определяет стоимостные и качественные параметры, осуществляет мониторинг за реализацией проектов, а частный партнер берет на себя оперативную деятельность на разных стадиях проекта - разработка, финансирование, строительство и эксплуатация, управление, предоставление услуг потребителям;

– разделение рисков между участниками соглашения на основе соответствующих договоренностей сторон.

В мировой практике ГЧП - финансово-юридический институт с четким определением законодательством и договором обязанностями между сторонами и разделением рисков, то есть по существу это достаточно сложная форма инвестиционного контракта. При ГЧП государство является стороной договора, инвестором, гарантом успешной реализации проектов и получения прибыли частными компаниями. Для частных компаний такая позиция крайне важна, так как привлекательна, особенно в условиях присутствия четких схем и тендерной основе по выбору партнеров, прозрачна в плане финансирования и хозяйственной деятельности, обеспечивается прибыль по проекту, распределяются риски, имеется четкий механизм разрешения споров, установлены точные пределы ответственности сторон.

Опыт зарубежных стран показывает, что ГЧП позволяет найти баланс интересов государства и частного сектора, и решить следующие задачи по:

– обеспечению развития инфраструктуры ускоренными темпами;

– предоставлению более качественных услуг;

– привлечению не только средств, но и опыта частного сектора в области инвестиционного менеджмента, а также внедрение инновационных технологий;

– новые инвестиционные возможности и, соответственно, новые источники дохода.

Как отмечает В.Г. Варнавский, в процессе реализации проектов ГЧП в мировой практике применяются две схемы, которые принципиально отличаются друг от друга, как по методике, так и по глубине происходящих изменений институциональных преобразований в сфере отношений государства и предпринимательских структур[283].

Первая схема представляет собой структурную адаптацию имеющейся институциональной среды к изменившимся концепциям развития, приоритетам и условиям хозяйственной деятельности государства. Разработка и внедрение новых принципов, норм и правил в действующие институты происходит либо в рамках декларированной экономической политики государственного регулирования (Великобритания, Новая Зеландия, Аргентина), либо в рамках видоизменения, дополнения к существующей системе государственного управления (США, Канада, Япония, многие страны Европейского Союза). По этой же схеме идут новые индустриальные страны (Республика Корея, Тайвань и другие).

Вторая схема связана с формированием институтов, соответствующих рыночной экономике и новому месту государства в хозяйственной жизни. Эта схема применяется в бывших социалистических странах, на постсоветском пространстве, в некоторых развивающихся странах. Существенным моментом для этих стран является необходимость создания нормативной правовой базы ГЧП. Однако при отсутствии такой базы и опыта практической работы, в настоящее время именно в этих государствах отмечается активная готовность инвестировать значительные бюджетные средства в развитие инфраструктуры.

---

[283] Варнавский В.Г. Партнерство государства и частного сектора. М. Наука. 2005. С. 167.

Международная практика образования партнерств государства и частного бизнеса показывает, что они могут осуществляться в самых разнообразных отраслях:

– на транспорте – объекты по строительству, эксплуатации, обслуживанию, внедрению систем управления движением и множество других проектов в различных транспортных отраслях, включая городской транспорт;

– в жилищно-коммунальном хозяйстве – по обслуживанию населения, эксплуатации коммунальных сетей (водопровод, канализация), уборке улиц, вывоз и утилизация мусора;

– в экологии – по созданию, обслуживанию и развитию городских и загородных парков с правом эксплуатации природных ресурсов и получения доходов от организации экологического туризма;

– в недвижимости – по строительству и эксплуатации общественных зданий и муниципального жилья в обмен на право застройки и участие в коммерческих проектах;

– в сфере общественного порядка и безопасности – по обеспечению порядка на транспорте и в общественных местах, обслуживаемых частными компаниями; по организации и обслуживанию парковок;

– в телекоммуникационном секторе – по созданию инфраструктуры и предоставлению услуг потребителям;

– в финансовым секторе – по привлечению частных страховых и управляющих компаний в сферу обязательного социального страхования и государственного пенсионного обеспечения;

– в образовании – по строительству и оборудованию школ и иных образовательных учреждений частными компаниями, получающими право застройки и развития прилегающей территории.

Анализ зарубежного опыта использования проектов ГЧП показал, что в каждой из стран имеется приоритетный вид экономической» деятельности по реализации партнерства государственных и предпринимательских структур. Так, в США такой отраслью являются автодороги, в Великобритании –

здравоохранение и образование, в Германии – образование, в Италии, Канаде и Франции – здравоохранение[284].

В таких странах, как Австрия, Дания, Австралия, Израиль, Финляндия, Испания, Португалия, Бельгия, Греция, Южная Корея, Ирландия, Сингапур на первом месте по числу использования ГЧП находится такой вид экономической деятельности, как строительство и реконструкция автодорог, а за ними уже следуют со значительным отрывом здравоохранение, образование и средства размещения[285].

Зарубежный опыт использования ГЧП свидетельствует о четко выраженной зависимости сфер его применения от уровня экономического развития стран. Так, в странах «Большой семерки» проекты транспортной инфраструктуры, как направление использования ГЧП, стоят далеко не на первом месте. В этих странах, как сфера применения ГЧП, первое место занимает здравоохранение, на втором месте - образование и лишь на третьем месте - автодороги (строительство, реконструкция и эксплуатация)[286].

Анализ зарубежного опыта партнерства государственных и предпринимательских структур позволил выделить некоторые общие факторы успешной реализации проектов ГЧП:

– наличие нормативной правовой базы ГЧП;

– четкие цели проекта, сформулированные государственными (муниципальными) структурами;

– реальная финансовая поддержка проекта государством (муниципальным образованием);

– прозрачность процедур реализации проекта;

– экономический и инновационный эффект от инвестиционного проекта в масштабах национальной (региональной) экономики;

– эффективная (нацеленная на достижение конечных результатов) структура инвестиционных проектов;

---

[284] Рожков С. Мировой опыт использования государственно-частного партнерства разных отраслей экономики. М.: Прогресс, 245 с.

[285] Айрапитян М.П. Зарубежное использование государственно - частного партнерства http wbase duma.gov.ru- 8080/law*?d&nd =i981605

[286] Назарова З.М. Экономика геологоразведочных работ: учебник для ВО / З.М. Назарова, В.А. Косьянов, Ю.В. Забайкин и др. – М.: ООО «Оптимус», ООО «ИПЦ «Маска», 2018.- 400 с.

– непосредственное активное участие государственных (муниципальных) органов власти в осуществлении проекта и разделении рисков;

– кредитоспособность заемщиков (в случае привлечения заемных средств на финансирование объектов ГЧП).

Формы, по которым реализуют ГЧП, могут отличаться по степени ответственности между государством и частным сектором, которые берут на себя стороны в процессе эксплуатации и технического обслуживания, капитальным вложениям и текущему финансированию, коммерческим рискам, а также тем, кому принадлежит актив и длительность сотрудничества. Среди основных формам партнерств можно выделить формы в виде: контрактов на обслуживание; контрактов на управление; договоров на аренду; контрактов по строительству, эксплуатации, передаче и их разновидности; концессии. Практикой зарубежных стран выработано также использование разных комбинации по перечисленным выше формам.

В целом, в условиях кризиса процесс ГЧП в зарубежных странах характеризовался разнонаправленными тенденциями. С одной стороны, уменьшалось число новых контрактов, больше становилось приостановленных проектов. Конкуренция за финансовые ресурсы обострялась, все большее число проектов подпадало под влияние последствий мирового финансово-экономического кризиса, с другой стороны, пока не отмечалось проектов, которые были бы свернуты по причине кризиса.

Исследование зарубежного опыта развития партнерства государства и частного бизнеса при всем многообразии его форм, типов, моделей и используемых механизмов позволяет сделать вывод о необходимости и возможности его адаптации при формировании и развитии ГЧП в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях с учетом российской специфики.

Мировые тенденции развития государственно-частного партнерства

Идеология государственно-частного партнерства (ГЧП) в настоящее время получила в мире достаточно широкое распространение. По данным отчета Лондонской международной финансовой службы, занимающейся поддержкой экспорта британских финансовых услуг, проекты ГЧП разрабатываются более

чем в 60 странах мира (данные 2014 г.)[287]. Сферы применения ГЧП в зарубежных странах очень разнообразны. Сотрудничество между партнерами (органами власти и бизнесом) может проходить в рамках различных структур, с разнообразным диапазоном задач и компетенции.

Государственно-частным партнерством принято называть очень широкий спектр бизнес-моделей и отношений. В самом общем смысле этот термин применяется при любом использовании ресурсов бизнеса для удовлетворения общественных потребностей. При этом привлекаемые из частного сектора ресурсы могут быть разными – и капитал, и ноу-хау, и опыт менеджеров. Рейтинговое агентство Standard&Poor's определяет ГЧП как любые средне- или долгосрочные взаимоотношения между государственным и частным сектором, основанные на разделении рисков и доходов, объединении профессиональных знаний и совместном финансировании и служащие достижению определенных политических результатов[288].

Юридическая и экономическая практика концессионных форм партнерства складывалась еще в Средние века. Во Франции первый концессионный проект был реализован в середине XVI в. В Великобритании концессионное законодательство появилось в XVII в. В США первые концессии были созданы триста лет назад. Во Франции закон о концессиях в сфере общественных услуг (жилищно-коммунальное хозяйство, дорожное строительство и эксплуатация, энергетика и т.п.) существует со времен Наполеона.

Возрождением интереса к взаимовыгодному сотрудничеству ознаменовались 80-е гг. XX столетия, как со стороны государственных органов, так и частного сектора. Экономический рост и рост населения требовали от государств соответствующего развития дорожной сети, увеличения энергетических мощностей, строительства новых объектов водоснабжения и переработки отходов и т.п. В то же время разразившийся долговой кризис ощутимо снизил возможности государств по привлечению новых займов.

---

[287] Айрапетян М.С. Зарубежный опыт использования государственно-частного партнерства // Государственно-частное партнерство в России [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://www.ppp-mssia.ru/analitica/item-l.html

[288] Шателье Ж.Л. Новости государственно-частного партнерства в России // Право и инвестиции. — 2011. № 3-4.

Одновременно крупнейшие международные частные компании столкнулись вследствие мирового экономического спада с недозагрузкой созданных ими мощностей и искали новые области применения имевшихся ресурсов и накопленного опыта. В результате многие страны начали поощрять прямое участие частного сектора в развитии общественной инфраструктуры и привлечении финансовых ресурсов на принципах проектного финансирования, широко применявшихся в 1970-е г. в нефтяной отрасли.

Начавшаяся в 1990-е гг. волна заинтересованности в подобном механизме сотрудничества государства и бизнеса объясняется возрастающей потребностью в услугах, в первую очередь в услугах, за которые государство несет ответственность, т.е. здравоохранение, образование, коммунальные услуги, транспорт и т.д. Современный мир идет по пути потребления, поэтому правительства сталкиваются с дилеммой: как удовлетворить растущие ожидания граждан в услугах в условиях хронического состояния для многих стран – необходимости уменьшения дефицита госбюджета. Особенно обостряется эта проблема в период замедления экономического роста и сокращения налоговых поступлений. Существует испытанный вариант решения данной дилеммы – сократить дефицит за счет уменьшения расходной части бюджета. Разумеется, что такой вариант в условиях демократии малоинтересен для всех участников отношений. Поэтому идея государственно-частных партнерств открывает определенные перспективы. В течение последних двух десятилетий в рамках ГЧП за рубежом реализованы тысячи проектов[289].

В современном мире выделяются две принципиально различные как по методике, так и по глубине происходящих изменений схемы институциональных преобразований в сфере отношений государства и частного бизнеса.

Первая представляет собой структурную адаптацию имеющейся институциональной среды к изменившимся целям, приоритетам и условиям экономической деятельности государства. Разработка и эволюционное врастание новых принципов, норм и правил партнерства государства и частного бизнеса в действующие

[289] Варнавский В. Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски / В.Г. Варнавский. — М.: Наука, 2005. — 315 с.

институты происходят либо в контексте провозглашенной новой экономической политики государственного регулирования (Великобритания, Новая Зеландия, Аргентина, другие страны Латинской Америки), либо в рамках существующей, но несколько видоизмененной и дополненной системы государственного управления (США, Канада, Япония, страны ЕС). Кроме отмеченных, по такому пути идут новые индустриальные страны: (Республика Корея, Тайвань и др.), а также некоторые из развивающихся стран с уровнем развития рыночных отношений, достаточным для установления партнерских связей «государство - бизнес».

Вторая схема связана с формированием по существу «с нуля» институтов, соответствующих рыночной экономике и новому месту государства в хозяйственной жизни.

Эта схема реализуется в бывших социалистических странах, на постсоветском пространстве, в некоторых развивающихся странах[290]. Большой исторический опыт в области ГЧП, развитая и сравнительно легко адаптируемая институциональная среда позволили странам Организации экономического развития и сотрудничества, объединяющей 30 государств по всему миру (ОЭСР), начать в 1980–1990-х гг. отработку новых механизмов рассматриваемого партнерства. Изменение роли государства в экономике и расширение сферы партнерских отношений нашли свое отражение в создании специальных институтов: агентств (в США, Великобритании, Голландии), государственных корпораций (в Италии, Новой Зеландии), ассоциаций (во Франции) и др.

В зарубежной экономической практике под государственно-частным партнерством принято понимать обширный спектр бизнес-моделей и отношений. В самом общем смысле этот термин применяется при любом использовании ресурсов частного сектора для удовлетворения общественных потребностей[291]. Государственно-

---

[290] Кочеткова С. А. Применение механизма государственно-частного партнерства в управлении стратегическим развитием региона // Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Менеджмент качества и устойчивое развитие в изменяющемся мире», г. Саранск 28—29 апреля 2016 г. — Саранск: Издатель Афанасьев В.С., 2016. — С. 168—175.

[291] Айрапетян М.С. Зарубежный опыт использования государственно-частного партнерства // Государственно-частное партнерство в России

частное партнерство в мировой практике понимается двояко (табл. 3.9).

Таблица 3.9. Подходы к определению ГЧП в зарубежных странах[292]

Первый подход	Второй подход
Система отношений государства и бизнеса, которая широко используется в качестве инструмента национального, международного, регионального, городского, муниципального экономического и социального развития	Конкретные проекты, реализуемые совместно с государственными органами и частными компаниями на объектах государственной и муниципальной собственности

Термин «государственно-частное партнерство» является устоявшимся переводом с английского языка public-private partnership. При этом слово public переводится как «государство», что, казалось бы, значительно сужает суть пришедшего к нам с Запада понятия.

Под public понимается совокупность общественных институтов, которые реализуют свои властные полномочия, а также играют подчас неофициальную, неформальную, но важную роль в развитии общественных процессов. Понятие «государство» включает также культурные, образовательные, академические и прочие учреждения общественного сектора. Под термином «государство» понимаются федеральные (национальные), региональные и муниципальные органы управления. И в определении ГЧП, принятом за рубежом, государство стоит на первом месте потому, что именно оно является инициатором подавляющего большинства проектов ГЧП, их главным действующим лицом и доминантой. Кроме того, государство играет в ГЧП ключевую роль, поскольку его партнерство с бизнесом строится по отношению к государственной и муниципальной собственности[293].

[Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://www.ppp-mssia.ru/analitica/item-l.html

[292] Варнавский В.Г. Частно-государственное партнерство [Электронный ресурс] / В.Г. Варнавский // Сайт «Экспертный канал «Открытая экономика». — Режим доступа: http://www.opec.ru/article_ doc.asp?d_no=50578

[293] Варнавский В. Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски / В.Г. Варнавский. — М.: Наука, 2005. — 315 с.

Между тем существует много различных определений ГЧП с учетом специфики структуры экономики и государственного управления зарубежных стран. Наиболее распространенные из них представлены в табл. 3.10.

Таблица 3.10. Определение государственно-частного партнерства с учетом специфики зарубежных стран

Страна (организация)	Определение государственно-частного партнерства
Всемирный банк	ГЧП – это соглашения между публичной и частной сторонами по поводу производства и оказания инфраструктурных услуг, заключаемые с целью привлечения дополнительных инвестиций, и, что еще более важно, как средство повышения эффективности бюджетного финансирования[294].
США	ГЧП – закрепленное в договорной форме соглашение между государством и частной компанией, позволяющее последней в согласованной форме участвовать в государственной собственности и исполнять функции, традиционно лежащие в сфере ответственности публичной власти[295].
Страны ЕС	В общем плане под ГЧП понимаются формы кооперации между общественными властями и бизнесом, которые служат цели обеспечения финансирования, строительства, модернизации, управления, эксплуатации инфраструктуры или оказания услуг.
Великобритания	ГЧП – ключевой элемент стратегии правительства по обеспечению современного, высококачественного коммунального обслуживания и повышению конкурентоспособности страны. Государственно-частные партнерства имеют широкий диапазон бизнес-структур и форм товарищества: от частной финансовой инициативы до совместных предприятий и концессий, аутсорсинга, продажи части акций в принадлежащих государству

[294] Варнавский В.Г. Частно-государственное партнерство [Электронный ресурс] / В.Г. Варнавский // Сайт «Экспертный канал «Открытая экономика». — Режим доступа: http://www.opec.ru/article_ doc.asp?d_no=50578

[295] Бюджетное управление Конгресса США : официальный сайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа :http://www.cbo. gov/?index=320&sequence=4.

	предприятиях, осуществляющих коммерческую деятельность[296].
Ирландия	ГЧП – сотрудничество государственного и частного секторов в целях реализации конкретного проекта или оказания населению услуг социального характера, обязанность предоставления которых возлагается на государственный сектор.

Механизм ГЧП широко используется в мировой практике для привлечения частного капитала с целью развития и дальнейшего управления общественной инфраструктурой и в целом является объективно обусловленным трендом современного развития экономики. При этом в мировой практике развитие ГЧП идет различными темпами: если в Великобритании, Франции, Германии и Испании данный рынок уже достаточно сформирован, то другие страны только начали внедрять такого рода программы.

В то же время многие страны ЕС не обладают значительным опытом в применении ГЧП, а некоторые его не имеют. Фундаментальные экономические и политические правила и юридические нормы, конституирующие партнерские отношения государства и бизнеса в хозяйственной области, формировались в ведущих странах в течение нескольких столетий. Как правило, сотрудничество между партнерами может проходить в рамках различных законодательных структур : многообразием диапазона задач и компетенций.

В общем виде выделяют две основные группы форм взаимодействия частного и государственного секторов:

– *корпоративную* (юридическое лицо или совместное предприятие), представляющую собой организацию совместного предприятия государственным и частным партнером. Данная форма реализуется либо в форме создания совместной компании либо присоединением государственного и частного партнера к уже существующей компании;

[296] Айрапетян М.С. Зарубежный опыт использования государственно-частного партнерства // Государственно-частное партнерство в России [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://www.ppp-mssia.ru/analitica/item-l.html

– *договорную* (концессии, аренда, договоры об оказании услуг, сервисные или операторские соглашения и др.).

В зарубежных странах наибольшее развитие получили договорные формы ГЧП (табл. 3.11).

Таблица 3.11. Основные формы ГЧП в зарубежных странах, реализуемые в договорной форме

Основные формы ГЧП в зарубежных странах	***«Проектирование/строительство»*** (Design Build-DB) - двусторонний договор с твердой суммой вознаграждения за проектные работы и строительство
	«Проектирование/строительство/управление» (наиболее распространенный в мире вид партнерства - так называемая модель оператора или Design Build Operate - DBO) - двусторонний договор, предусматривающий ответственность частного сектора не только за проектирование и строительство, но за эксплуатацию созданного объекта, государственные органы ответственны только за финансирование работ
	«Проектирование/строительство/финансирование/управление» (Design Build Finance Operate - DBFO) – подразумевает, что весь комплекс работ по проектированию, строительству, эксплуатации и финансированию полностью переносится на частн ый сектор (концессионера), а собственником при этом остается государство
	В ряде случаев данный вид ГЧП трансформируют в модели: ***«Проектирование/строительство/финансирование»*** (Design-Build Finance - DBF), т.е. функции оператора берет на себя государство «Строительство/передача/управление» (Build-Transfer-Operate - BTO) – данный вид контракта предполагает, что частный партнер осуществляет строительство объекта по согласованному с государственным органом плану, управляет объектом в течение оговоренного периода времени, а затем передает объект в управление государствен- ному органу, с которым заключался контракт
	«Строительство/управление/передача» (Build-Operate-Transfer - BOT), когда после завершения строительства и оговоренного соглашением срока эксплуатации объект передается в собственность и управление стороне, финансирующей проект
	«Строительство/владение/управление» (Build-Own-Operate - BOO) - принципиальное отличие данной модели от вышеназванных состоит в том, что собственником объекта после его возведения становится частный партнер

	«Эксплуатация и техническое обслуживание» (Operationsand maintenance Concession - O&M Concession) - органы государственной власти используют концессионные договоры на эксплуатацию и техническое обслуживание, а ответственность за эту работу возлагают на частный сектор
	«Долгосрочная аренда/лизинг» (Long Term Lease - LTL) - предполагает заключение договора аренды (лизинга) существующих платных объектов, возведенных за счет государства, с частным сектором (концессионером
	«Аренда/развитие/управление» (Lease Develop Operate - LDO) - модель, при которой государство-собственник предоставляет частному сектору (концессионеру) право аренды для управления и дальнейшего развития (расширения, усовершенствования) существующего объекта

Среди них наиболее распространенной является концессия – договор о передаче в пользование комплекса исключительных прав, принадлежащих правообладателю.

На практике в зарубежных странах часто используются комбинации перечисленных форм. Мировыми лидерами в области государственно-частного партнерства признаны США и Великобритания, Франция и Германия. При этом в США кооперация властей и частников особенно широко распространена и приветствуется на муниципальном уровне государственной иерархии.

По данным Национального совета по государственно-частному партнерству (National Coucilfor Public-Private Partnership), в США из 65 базовых видов деятельности муниципальных властей (водопровод, канализация, уборка мусора, школьное образование, эксплуатация парковок и т.д.) средний город использует коммерческие фирмы в 23 видах.

В ***Великобритании,*** наоборот, государственно-частное партнерство каждый раз становится предметом ожесточенных дебатов при реализации проектов национального масштаба. Например: строительство Евротоннеля, лондонского метрополитена, новых железных дорог[297].

[297] Айрапетян М.С. Зарубежный опыт использования государственно-частного партнерства // Государственно-частное партнерство в России [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://www.ppp-mssia.ru/analitica/item-l.html

Вообще Великобритания имеет достаточно большой опыт реализации проектов ГЧП: с 1981 г. – в связи с перестройкой лондонских доков на основе дерегулированной и рыночно ориентированной политики планирования. В 1992 г. с целью развития более эффективных общественных услуг высокого качества была основана *«Частная финансовая инициатива»* (PFI), суть которой состояла в привлечении частных инвестиций для строительства крупных государственных объектов, когда фактически частный бизнес сам осуществлял их строительство за счет собственных средств[298].

Франция также обладает большими традициями государственночастного партнерства, включающими в себя деятельность «Сообществ смешанной экономики» (SEM) и предоставление концессий.

Общая доля ГЧП-проектов Франции среди стран ЕС составляет 5,4 и 5,3% по их стоимости. В 2010 году во Франции было реализовано 19 проектов на сумму 1,8 млрд евро, а с 2004 по январь 2012 г. объемы контрактов составили 18 млрд евро. Большинство проектов реализуются в сферах строительства и реконструкции медицинских и образовательных учреждений, спортивных сооружений для массовых зрелищных мероприятий. По данным французских экспертов, к 2020 г. объемы ГЧП могут достичь 60 млрд евро.

Законодательные основы SEM восходят к 1966 и 1983 гг. Характеристикой SEM является то, что государственный сектор и местные власти в частности согласно законодательству должны иметь большую долю в составе активов SEM и таким образом играть превалирующую роль в управлении ими. Предприятия SEM осуществляют свою деятельность на основе заключаемого с местными властями соответствующего договора. По виду деятельности SEM могут быть грубо разделены на три категории:

- развития земель;
- расселения;
- услуг.

---

[298] Акимова Ю.А., Кочеткова С.А. Совершенствование системы государственной поддержки аграрной сферы региона в современных условиях// Фундаментальные исследования. 2015. № 18-1. С. 168-172.

В настоящее время постоянно наблюдается опережающий рост числа SEM услуг. Фактически предприятиями SEM выполняется более 40 видов работ и услуг, например развитие земельных участков, строительство, арендные советы, создание и поддержка автостоянок, торговых ярмарочных центров, судоходство, сбор и переработка мусора, строительство сетей водоснабжения и канализации, кабельных сетей и т.д. Помимо SEM договора концессии во Франции также заключаются и с полностью частными компаниями[299].

В ***Германии*** идея ГЧП была очень рано принята в проектах кооперативного строительства. Первые некоммерческие строительные общества были созданы на основе частных инициатив в середине XIX в. В контексте сотрудничества между некоммерческими компаниями и государственным сектором такие компании вынуждены налагать некоторые ограничения на собственный бизнес и политику получения прибыли. В обмен на это государство предоставляет им налоговые льготы.

За последние 10 лет было реализовано или начата реализация более 150 ГЧП-проектов в сфере транспортной инфраструктуры (строительство, модернизация и эксплуатация тоннелей, участков дорог и т.д.). Общий объем инвестиций по проектам, связанным со строительством публичных зданий, составил более 4,1 млрд евро, а по проектам, связанным с инфраструктурным строительством, – 1,9 млрд евро.

Недостаток финансовых ресурсов на федеральном уровне, в землях и муниципалитетах катализирует дебаты по включению частной экономики в реализацию государственных задач. Германские банки и другие финансовые учреждения играют активную роль в этих дебатах по вопросам будущего развития государственно-частного партнерства. Частное финансирование государственных инвестиций путем лизинга основных фондов, факторинга и других моделей участия продвигается как интеллектуальная альтернатива традиционному муниципальному рннансированию путем классических займов.

Как можно отметить, бесспорным лидером по количеству соглашений ГЧП в Европе является Великобритания, на экономику

---

[299] Шателье Ж.Л. Новости государственно-частного партнерства в России // Право и инвестиции. — 2011. № 3-4.

которой по итогам 2010 г. приходится 44 сделки из 112 проектов ГЧП в целом по Европе. Объем рынка государственно-частного партнерства за последние 10 лет (2002–2012 гг.) составил 24 млрд фунтов стерлингов.

Ежегодно заключается до 80 новых соглашений на сотни млн фунтов стерлингов и в целом проекты ГЧП обеспечивают до 17% экономии для бюджета страны. Великобритания одной из первых разработала механизм ГЧП: еще в начале 90-х гг. XX в. была создана программа «Частная финансовая инициатива» (PFI) - первая программа, нацеленная на стимулирование государственно-частных отношений.

В настоящее время PFI адаптирована в большинстве развитых стран: Канаде, Франции, Нидерландах, Португалии, Ирландии, Чехии, Норвегии, Индии, Австралии, Японии, Малайзии, США, Сингапуре как часть более широкой программы приватизации и ослабления регулирования корпорациями, а также международными организациями - ВТО, МВФ, Всемирным банком.

В целом *сферы применения государственно-частного партнерства в зарубежных странах* довольно разнообразны и могут осуществляться в самых различных отраслях:

– *транспорт* – строительство, эксплуатация, обслуживание, внедрение систем управления движением и множество других проектов в различных транспортных отраслях, включая городской транспорт;

– *жилищно-коммунальное хозяйство* – обслуживание населения; эксплуатация коммунальных сетей (водопровод, канализация); уборка улиц, вывоз и утилизация мусора;

– *экология* – создание, обслуживание и развитие городских и загородных парков с правом эксплуатации природных ресурсов и получения доходов от организации экологического туризма;

– *недвижимость* – строительство и эксплуатация общественных зданий и муниципального жилья в обмен на право застройки и участие в коммерческих проектах;

– *общественный порядок и безопасность* – обеспечение порядка на транспорте и в общественных местах, обслуживаемых частными компаниями; организация и обслуживание парковок;

– *телекоммуникации* – создание телекоммуникационной инфраструктуры и предоставление услуг потребителям;

– *финансовый сектор* – привлечение частных страховых и управляющих компаний в сферу обязательного социального страхования и государственного пенсионного обеспечения;

– *образование* – строительство и оборудование школ и иных учреждений частными компаниями, получающими право застройки и развития прилегающей территории.

В странах Европы в последние годы наблюдается перераспределение отраслевых приоритетов в ГЧП в сторону социально значимых проектов. Сфера образования по состоянию на 2010 г. является лидером по количеству соглашений ГЧП (34%), опережающая традиционную для ГЧП транспортную сферу (21%). Значительные позиции в общем объеме сделок ГЧП занимает и здравоохранение (17%). Совокупная доля образования и здравоохранения возросла до 35% по стоимости и до 51% по количеству сделок. Развитие ГЧП в ЕС характеризовалось положительной динамикой вплоть до 2007 г. (объем ГЧП-соглашений составлял 29,6 млрд евро). Однако мировой кризис сбавил активность взаимодействия частного сектора с госструктурами (в 2008 г. объем соглашений составил 24,8 млрд, а в 2009 г. - около 16 млрд евро).

Также в настоящее время наиболее активно партнерство государства и бизнеса осуществляется в первую очередь в реальном секторе экономики - в отраслях производственной инфраструктуры (в энергетике, железнодорожном транспорте, автодорожном хозяйстве, портах, аэропортах, магистральной транспортировке газа, коммунальном хозяйстве), т.е. отраслях, составляющих основу жизнеобеспечения экономики и общества. Масштабный опыт перераспределения правомочий собственности между государством и частным бизнесом имеется и в так называемых секторах общественных услуг (в частности, в инфраструктурных отраслях). Именно в этих отраслях исторически сложились традиции делегирования государством ряда ключевых правомочий частному сектору. Государство несет ответственность перед обществом за бесперебойное обеспечение его общественными благами (public goods), чем, в принципе, и объясняется тенденция к сохранению соответствующих секторов экономики в государственной собственности, привнесение своего рода товаров индивидуального потребления (private goods), создающих условия и предпосылки эффективного функционирования инфраструктурных объектов,

оптимального управления ими, рационального использования ресурсов в традиционно государственной сфере экономики.

Таким образом, в западных странах изменение роли государства в экономике и расширение сферы партнерских отношений выразились в создании специальных институтов: агентств, акционированных компаний, государственных корпораций и ассоциаций. Специальными институтами по ГЧП следует выделить «Центры компетенций» – координационные органы с функцией национальных операторов ГЧП-проектов (табл. 3.12).

Одним из таких факторов, по мнению ряда специалистов, выступает финансирование ГЧП-проектов. В связи с этим представляется необходимым рассмотреть особенности финансирования проектов государственно-частного партнерства в зарубежных странах

Таблица 3.12. Институциональные структуры по развитию ГЧП в зарубежных странах и России

Страны	Структуры по развитию ГЧП
Великобритания	Специальная государственно-частная компания Partnerships UK (2000 г.)
Германия	Компетенц-Центр по ГЧП Министерства финансов
Венгрия	Европейский цент ГЧП
Франция	Миссия по поддержке реализации партнерских контрактов
Италия	Технический центр по финансированию проектов
Канада	Канадский Совет по ГЧП
Ирландия	Центральный отдел по ГЧП в рамках Департамента финансов Ирландии (1998 г.)
Чешская республика	Ассоциация ГЧП
США	Государственный Совет по ГЧП
Австралия	Государственный форум ГЧП
Казахстан	АО «Казахстанский центр государственно-частного партнерства» (2008 г.)
Россия	Центр ГЧП Внешэкономбанка (в статусе Департамента банка, 2008 г.) Некоммерческое Партнерство «Центр развития государственно-частного партнерства» (2009 г.)

В странах с переходной экономикой (Болгария, Чехия, Венгрия, Хорватия, Польша, Румыния, Украина, страны Балтии) преимущественно финансируются ГЧП-проекты для развития

транспортной инфраструктуры: строительство и реконструкция автодорог, портов, железных дорог, мостов и тоннелей, легкого наземного метро и аэропортов[300].

В целом сферы применения государственно-частного партнерства в развитых зарубежных странах весьма разнообразны, это: финансовый сектор, общественный порядок и безопасность, недвижимость, образование и медицина, развитие инфраструктуры туризма, муниципальные услуги, телекоммуникации, транспорт и т.д. Эффективной реализации ГЧП-проектов в зарубежных странах способствовало влияние следующих факторов:

1) эффективная административная структура;
2) развитый частный сектор;
3) инвестиционный потенциал.

В Канаде достаточно активно ГЧП реализуется в первую очередь на региональном уровне. Государство организует свою регулирующую деятельность в сфере партнерства с частным бизнесом в трех основных направлениях:

1) вырабатывает стратегию и принципы, на которых действуют отношения бизнеса с обществом в целом и с публичной властью;
2) оно формирует институциональную среду для разработки и реализации партнерских проектов;
3) непосредственно занимается организацией и управлением государственно-частным партнерством, разрабатывает формы и методы, а также его конкретные механизмы. Основным признаком ГЧП является ***участие в публично-частной кооперационной цепочке по созданию добавленной стоимости.***

За реализацию проектов государственно-частного партнерства отвечает Министерство финансов Канады, а также Центр государственно-частного партнерства (Центр ГЧП)[301].

---

[300] Найдович И. Государственно-частное партнерство : лучший мировой опыт [Электронный ресурс] / И. Найдович // Главный бухгалтер. — 2013. — № 47. — Режим доступа: http://www.gb.by/izdaniya/ glavnyi-bukhgalter/naidovich-i-gosudarstvenno-chastnoe-part

[301] Айрапетян М.С. Зарубежный опыт использования государственно-частного партнерства // Государственно-частное партнерство в России [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://www.ppp-mssia.ru/analitica/item-l.html

В Германии оплату услуг между государством и частным сектором осуществляют государственные/федеральные/ муниципальные органы власти (при концессии оплата услуг проводится третьей стороной). Вопросами формирования и реализацией ГЧП-проектов ведают: на федеральном уровне - Федеральное министерство финансов, на региональном уровне - Региональное министерство финансов; на муниципальном уровне – органы управления муниципалитетом. Применяются 2 модели финансирования: ***проектное финансирование*** (без использования гарантии со стороны общественного сектора) и ***форфейтинг*** (предполагает использование гарантий со стороны общественного сектора)[302].

Организацией и управлением проектов ГЧП во Франции занимается Центр развития ГЧП, являющийся структурным подразделением Министерства финансов. Основные формы ГЧП: концессия, контрактный договор, договор аренды (лизинг). ГЧП-проекты реализуются в сфере энергетики, водоснабжения, транспортной инфраструктуры (преобладает), социальной сфере. 95% проектов реализуется на местном уровне. Основные виды финансирования ГЧП-проектов: ***государственное финансирование, частное финансирование***[303].

Основной формой заключения ГЧП-контрактов в Великобритании является «частная финансовая инициатива», при которой частная фирма получает от государства в лице ведомства, органа местного самоуправления или иного государственного института заказ на предоставление, создание или восстановление основных фондов (например, строительство больницы или школы, ремонт станции метро), а также долгосрочных услуг по эксплуатации (на 25–50 лет). При этом в контракте должны максимально четко оговариваться сроки выполнения работы, а также критерии и условия, при выполнении которых государство оплачивает оказанные частной компанией услуги. При Минфине Великобритании в целях обеспечения поступательного развития инфраструктурных

---

[302] Варнавский В. Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски / В.Г. Варнавский. — М.: Наука, 2005. — 315 с.

[303] Финансирование проектов государственно-частного партнерства [Электронный ресурс] / Государственно-частное партнерство. — Режим доступа : http://www.medvedevs.eu/oleg/ppp/chapter4/ paragraph3.html

проектов и привлечения дополнительного финансирования был создан «Центр финансирования инфраструктуры». Приоритетным способом финансирования ГЧП-проектов является проектный способ[304].

В странах с переходной экономикой (Болгария, Чехия, Венгрия, Хорватия, Польша, Румыния, Украина, страны Балтии) преимущественно финансируются ГЧП-проекты для развития транспортной инфраструктуры: строительство и реконструкция автодорог, портов, железных дорог, мостов и тоннелей, легкого наземного метро и аэропортов[305].

В целом сферы применения государственно-частного партнерства в развитых зарубежных странах весьма разнообразны, это: финансовый сектор, общественный порядок и безопасность, недвижимость, образование и медицина, развитие инфраструктуры туризма, муниципальные услуги, телекоммуникации, транспорт и т.д. Эффективной реализации ГЧП-проектов в зарубежных странах способствовало влияние следующих факторов:

1) эффективная административная структура;
2) развитый частный сектор;
3) инвестиционный потенциал.

3.2.2. Развитие ГЧП в странах Европейского союза

Мировая практика показывает, что одним из альтернативных инструментов обеспечения необходимой финансовой базы для создания, модернизации, содержания и эксплуатации объектов в условиях ограниченности государственных ресурсов является механизм государственно-частного партнерства (ГЧП).

Необходимо отметить, что модели государственно-частного партнерства широко используются в мировой практике и в целом

---

[304] Айрапетян М.С. Зарубежный опыт использования государственно-частного партнерства // Государственно-частное партнерство в России [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://www.ppp-mssia.ru/analitica/item-l.html

[305] Найдович И. Государственно-частное партнерство : лучший мировой опыт [Электронный ресурс] / И. Найдович // Главный бухгалтер. — 2013. — № 47. — Режим доступа: http://www.gb.by/izdaniya/ glavnyi-bukhgalter/naidovich-i-gosudarstvenno-chastnoe-part

являются объективно обусловленным трендом современного развития экономики. Проекты ГЧП также оказывают существенное влияние на достижение стратегических целей социально-экономического развития развитых и развивающихся стран. Достаточно большое внимание сущности и функциям ГЧП в современной экономике уделяется в странах Европейского союза (ЕС). Великобритания является лидером реализации проектов на принципах ГЧП, и такая форма взаимодействия становится важнейшим инструментов государственной стратегии ее развития. При этом в практике зарубежных странах развитие ГЧП идет различными темпами: если в Великобритании, Франции, Германии и Испании данный рынок уже достаточно сформирован, то другие страны только начали внедрять такой механизм.

В то же время не многие страны Европейского союза (ЕС) обладают значительным опытом в применении ГЧП, а некоторые его не имеют. Фундаментальные экономические и политические правила, юридические нормы, конституирующие партнерские отношения государства и бизнеса в хозяйственной области формировались в ведущих странах в течение нескольких столетий. Как правило, сотрудничество между партнерами может проходить в рамках различных законодательных структур с многообразием диапазона задач и компетенций.

По уровню развития и реализации ГЧП проектов, все страны можно условно разбить на 3 группы (табл. 3.13)[306].

Первая группа – страны, которые не имеют опыта реализации ГЧП проектов, только вступили к освоению рынка ГЧП (разрабатывают стандарты и законодательную базу). В эту группу входят развивающиеся страны Восточной Европы, Латинской Америки, СНГ, Россия.

Вторую группу составляют большинство развитых стран Европы, а также США, Канада, Япония и Новая Зеландия. В этих странах более развиты формы ГЧП, разрабатываются новые модели и источники финансирования.

В третью группу вошли наиболее развитие страны с устоявшимися формами ГЧП (Великобритания, Австралия, Ирландия).

---

[306] Сайт Европейского инвестиционного банка (EIB). — Режим доступа : http://www.eib.org/efsi/efsi-projects/index.htm?c=DE&se=5

Таблица 3.13. Уровень развития ГЧП в зарубежных странах

Механизм реализации ГЧП		
1-я группа (не имеют большого опыта реализации	2-я группа (развитые формы ГЧП)	3-я группа (устоявшиеся формы ГЧП, большой опыт реализации ГЧП проектов)
Китай, Индия, Россия, Бразилия, Бельгия, Финляндия, Дания, Чехия, Латвия, Болгария, Словакия, Хорватия, Мексика, Албания, ЮАР	США, Канада, Япония, Германия, Франция, Италия, Нидерланды, Новая Зеландия, Португалия, Греция	Великобритания, Австрия, Ирландия

Значительное количество проектов ГЧП реализовалось странами Евросоюза в программный период 2003–2006 гг. Для этого комиссия ЕС прямо способствовала созданию независимых организаций для развития и реализации проектов ГЧП: Европейского фонда регионального развития (ERDF) и Фонда сплочения, а также Европейского инвестиционного банка (EIB) и Европейского инвестиционного фонда (EIF). В частности, EIB систематически поддерживает развитие государственно-частного партнерства в Трансъевропейских транспортных сетях, предоставляя долгосрочные кредиты. Европейский инвестиционный фонд (EIF), главная задача которого состоит в поддержке малых и средних предприятий, также имеет возможность предоставления гарантий по займам и венчурному капиталу в рамках структуры Трансъевропейских транспортных сетей[307].

Примерами проектов ГЧП, реализуемых властями Евросоюза в структуре Трансъевропейских транспортных сетей, являются в Португалии – мост Васко да Гама, в Греции – аэропорт Спата (Афины), мост на Коринфском канале и др.

Развитие ГЧП в ЕС характеризовалось положительной динамикой вплоть до 2007 г. (объем ГЧП-соглашений составлял 29,6 млрд евро). Однако мировой кризис сбавил активность взаимодействия частного сектора с госструктурами (в 2008 г. объем соглашений составил 24,8 млрд, а в 2009 г. – около 16 млрд евро, в 2015

[307] Сайт Европейского инвестиционного банка (EIB). — Режим доступа : http://www.eib.org/efsi/efsi-projects/index.htm?c=DE&se=5

г. – 15,6 млрд евро). Следует отметить, что по данным EIB, в первом полугодии 2016 г. 40 проектов достигли своего финансового закрытия с общей стоимостью 7,8 млрд. По сравнению с аналогичным периодом 2015 г. рынок ГЧП значительно вырос[89].

Поданным Европейского центра ГЧП (EPEC), в 2015 г. 49 проекта ГЧП достигли финансового закрытия, наиболее активный рынок проектам ГЧП был у Турции (по стоимости проектов) и Великобритании (по количеству проектов). Из общего количества проектов ГЧП в странах ЕС более 40% были выполнены с учетом предоставления финансовых средств институциональными инвесторами (страховые компании, пенсионные фонды) посредством различных финансовых моделей.

Как можно отметить, бесспорным лидером по количеству соглашений ГЧП в Европе является Великобритания. Великобритания одной из первых разработала механизм ГЧП: еще в начале 90-х гг. XX в. была создана программа «Частная финансовая инициатива» (PFI) - первая программа, нацеленная на стимулирование государственно-частных отношений. Объем рынка государственно-частного партнерства за период 2002-2012 гг. составил более 28 млрд евро. Ежегодно заключается до 80 новых соглашений на сотни млн евро, и в целом проекты ГЧП обеспечивают до 17% экономии для бюджета страны. Так, в 2010 г. было заключено 44 проекта из 112 проектов ГЧП в целом то ЕС. В 2015 году Великобритания осталась лидером по количеству заключенных сделок и самым крупным рынком ГЧП проектов. Данные тенденции продолжились и в 2016 г., из 40 сделок только 20 приходилось на Великобританию (3,1 млрд евро), затем идет Франция 8 проектов) и Словакия[308].

В настоящее время PFI адаптирована в большинстве развитых стран: Канаде, Франции, Нидерландах, Португалии, Ирландии, Чехии, Норвегии, Индии, Австралии, Японии, Малайзии, США, Сингапуре как часть более широкой программы приватизации и ослабления регулирования корпорациями, а также международными организациями - ВТО, МВФ, Всемирным банком.

В целом сферы применения государственно-частного партнерства в странах ЕС довольно разнообразны и могут

---

[308] Сайт European PPP Expertise Centre. Режим доступа: http:// www.eib.org/epec/

осуществляться в самых различных отраслях (транспорт, жилищно-коммунальное хозяйство, экология, недвижимость, общественный порядок и безопасность, телекоммуникации, финансовый сектор, образование).

В странах ЕС в последние годы наблюдается перераспределение отраслевых приоритетов в ГЧП в сторону социально значимых проектов. Сфера образования последние годы становится лидером по количеству соглашений ГЧП, по состоянию на 2016 г. доля проектов составляла 31%, опережающая традиционную для ГЧП транспортную сферу (24%). Значительные позиции в общем объеме сделок ГЧП занимает и здравоохранение (21%). Совокупная доля образования и здравоохранения возросла до 51 % по количеству сделок, а по стоимости проектов на сферу транспорта приходится до 58%.

За последние два года на транспортный сектор приходится более одной трети от общего объема рынка ГЧП (в стоимостном выражении). Средняя стоимость ГЧП проекта в транспортной сфере составила 407 млн евро, в то время как в секторе образования регистрируется наибольшее количество сделок (19 проектов на сумму 1,9 млрд евро). Следует выделить пять стран ЕС, в которых реализуются масштабные проекты ГЧП в транспортной сфере, это: Франция (один из проектов Port of Calais - 50 млн евро), Германия (проект A6 Wiesloch-Rauenberg to Weinsberg PPP - 250 млн евро, A7 Bordesholm-Hamburg Motorway - 157 млн евро), Ирландия (Ml 1 Gorey - Enniscorthy Motorway - 109 млн евро), Нидерланды (Ijmuiden Sealock - 163 млн евро), Италия (Autostrada BreBeMi - 700 млн евро) и Словакия[309].

Основные проекты ГЧП в транспортной сфере, которые достигли финансового закрытия в 2016 г.: Military Flying Training Phase II (Военно-летная подготовка фаза 2, Великобритания) - самая крупная сделка в 2016 г. Проект представляет собой предоставление летного оборудования (второй этап) для Министерства обороны Великобритании.

Второй по значимости проект 2016 г. - строительство автострады D4/R7 (Словакия), включает в себя проектирование, строительство, финансирование и эксплуатацию около 27 км южной части кольцевой

[309] Сайт European PPP Expertise Centre. — Режим доступа : http://www.eib.org/epec/

дороги в Братиславе и часть южной скоростной магистрали, которая связывает западную и восточную часть Словакии - 1332 млн евро. Данный проект был поддержан гарантиями бюджета ЕС в рамках Европейского фонда стратегических инвестиций.

В России ГЧП стало применяться сравнительно недавно и используется при строительстве дорог, аэропортов, систем водоснабжения и водоотведения, теплоснабжения. Планируется реализация проектов ГЧП в сфере культуры, социальной инфраструктуры и др.

Россия пока находится в начале долгого пути осмысления и применения различных моделей сотрудничества между государством и частными инвесторами. Между тем европейский и отечественный опыт, накопленный в течение последних лет, свидетельствует, что ГЧП является одним из основных механизмов расширения ресурсной базы и мобилизации неиспользованных резервов для экономического развития и повышения эффективности управления государственной и муниципальной (общественной) собственностью.

Исследование возможностей использования европейского опыта государственно-частного партнерства особенно актуально в условиях острой нехватки бюджетных средств и привлечения частных инвестиций в наиболее проблемные отрасли (ЖКХ, дороги, здравоохранение и др.). В то же время частные инвестиции требуются для формирования национальной инновационной системы, для обеспечения инновационного развития Российской Федерации. Необходимо использовать опыт ЕС для реализации ГЧП-проектов в инновационной сфере, которая является важнейшим направлением повышения конкурентоспособности страны. Наша экономика сохраняет лидирующие позиции в ряде направлений. Тем не менее, не разработаны эффективные механизмы практического внедрения многих научных открытий и изобретений, доведения их до новых технологий. А последние, в свою очередь, если и разработаны, то внедряются недопустимо медленно.

Таким образом, роль ГЧП в развитии различных сфер экономик стран ЕС остается значимой. Как показал анализ практик ГЧП проектов по европейским странам, не все страны широко используют государственно-частное партнерство при реализации инвестиционных проектов, что связано с их уровнем развития экономики. Так, их можно поделить на проекты ГЧП, активно

реализуемые в странах «Большой семерки», в других развитых странах ЕС и странах с переходной экономикой. Уровень развития напрямую соотносится и со сферой реализации проектов ГЧП. Так, в странах «Большой семерки» наибольшую долю в проектах занимает отрасль здравоохранения и образования, в развитых странах - дорожная отрасль, затем идет сфера ЖКХ, оборона и др. Современные тенденции экономического развития стран Европейского союза определяют новый вектор привлечения частного капитала в инновационные отрасли экономики.

3.2.3. Опыт ГЧП в странах Евразийского экономического союза

В рамках Евразийского экономического союза все активнее происходит обмен мнениями между публичной властью и экспертами стран Евразийского пространства относительно приемлемости тех или иных механизмов, широко используемых в мире, условий их применения на постсоветском пространстве, оценок негативных и позитивных последствий использования государственно-частного партнерства в различных сферах экономической деятельности. Сокращение доходов бюджетов всех уровней, произошедшее в результате кризиса, приводит к сворачиванию инвестиционных проектов, что в первую очередь сказывается на развитии инфраструктур наших стран.

В этой связи именно государственно-частное партнерство является одним из инструментов экономического развития стран Союза путем активизации взаимодействия государства и предпринимательского сектора, привлечения в экономику частных инвестиций, реализации перспективных инфраструктурных проектов[310].

В **Республике Беларусь** условия сотрудничества между государством и бизнесом первоначально определялись Законом Республики Беларусь от 29 мая 1991 г. «Об инвестиционной деятельности в Республике Беларусь» и Законом Республики Беларусь от 14 ноября 1991 года «Об иностранных инвестициях на территории

[310] Государственно-частное партнерство: финансовые принципы финансирования / Э.Р. Йескомб; пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2015. 457 с.

Республики Беларусь», которыми регулировались вопросы осуществления инвестиций, в том числе в форме концессий. По прошествии десяти лет с учетом практики применения вышеуказанных законов 22 июня 2001 г. вместо выше указанных законов в Республике Беларусь принимается Инвестиционный кодекс Республики Беларусь, установивший особенности инвестиционной деятельности на основе концессий, а также заключения инвестиционных договоров между Республикой Беларусь и инвесторами (для реализации отдельных инвестиционных проектов, имеющих важное для экономики страны значение). В 2009 году в целях стимулирования привлечения инвестиций в Республику Беларусь принимается Декрет Президента Республики Беларусь от 6 августа 2009 г. № 10 «О создании дополнительных условий для инвестиционной деятельности в Республике Беларусь», которым предоставляется льготный правовой режим осуществления инвестиций на основе инвестиционного договора, заключаемого между Республикой Беларусь и инвестором. Вместе с тем привлечение инвестиций в рамках инвестиционных договоров было нацелено на инвестиционные проекты в производственных отраслях. Развитие общественной инфраструктуры осуществлялось государством, как правило, с привлечением бюджетных средств. Программным документом, определившим формирование ГЧП в качестве одного из ключевых направлений деятельности правительства Республики Беларусь на 5 лет, стала программа деятельности правительства Республики Беларусь на 2011-2015 гг., утвержденная постановлением Совета министров Республики Беларусь от 18 февраля 2011 г. № 216, в рамках выполнения которой вместо Инвестиционного кодекса Республики Беларусь разработаны и приняты:

Закон Республики Беларусь от 12 июля 2013 г. «Об инвестициях», которым установлены общие условия осуществления инвестиционной деятельности в Республике Беларусь, и Закон Республики Беларусь от 12 июля 2013 г. «О концессиях», которым установлены условия заключения и исполнения концессионных соглашений в Республике Беларусь;

– разработан и принят Закон Республики Беларусь от 30 декабря 2015 г. «О государственно-частном партнерстве» (далее –

закон о ГЧП), вступивший в силу 2 июля 2016 г. и установивший условия заключения и исполнения соглашений о ГЧП;

– в 2014 году создан и функционирует Межведомственный инфраструктурный координационный совет (МИКС) - постоянно действующий коллегиальный орган для координации вопросов долгосрочного развития инфраструктуры в Республике Беларусь, в том числе на принципах ГЧП;

– в 2015 году разработана и утверждена решением МИКС Национальная инфраструктурная стратегия на 2016-2030 гг. (НИС), отражающая инфраструктурную потребность страны и разрыв бюджетного финансирования на долгосрочную перспективу. В НИС также определен перечень пилотных проектов ГЧП Республики Беларусь.

По состоянию на 1 декабря 2016 г. в Республике Беларусь:

– заключены один концессионный договор и 1080 инвестиционных договоров (некоторые из которых предусматривают развитие общественной инфраструктуры - строительство паркингов, оздоровительных центров, иных инфраструктурных объектов);

– по определенным в НИС 7 пилотным проектам ГЧП ведется активная работа по структурированию и подготовке соответствующих документов, в том числе ввиду отсутствия практического опыта в реализации проектов в форме соглашения о ГЧП с привлечением международных консультантов. В частности, в рамках заключенного между Правительством Республики Беларусь в лице Министерства транспорта и коммуникаций и Европейским банком реконструкции и развития соглашения о консультативной поддержке подготовки проекта ГЧП по реконструкции участка автодороги М10 консультантами подготовлен предварительный отчет, который одобрен МИКС, по проекту М10 разрабатывается технико-экономическое обоснование и структура проекта соглашения.

Республика Казахстан имеет определенный опыт применения механизмов ГЧП. Основные отрасли применения механизмов ГЧП в Казахстане – энергетика и транспортная инфраструктура. Сначала несовершенство законодательства было одной из главных преград, препятствовавших активному привлечению частных инвестиций и компетенций в инфраструктурные отрасли экономики Казахстана.

Первый закон Республики Казахстан (РК) «О концессиях», утвержденный еще в декабре 1991 г., регулировал правовые условия

предоставления объектов в концессию на территории республики только иностранным инвесторам.

Для устранения законодательных ограничений и возникших проблем с реализацией проектов ГЧП в Казахстане в июле 2006 г. был принят новый (ныне действующий) закон «О концессиях», что позволило привлекать к реализации концессионных проектов юридические лица, зарегистрированные в Республике Казахстан. В процессе реализации закона РК «О концессиях» был выявлен ряд барьеров, препятствующих его активному применению: слабая коммерческая привлекательность объектов концессии; ограниченность инструментов государственной поддержки концессионеров; необходимость в усилении институциональной составляющей и качества подготовки проектов ГЧП.

Поэтому с целью совершенствования механизма ГЧП и привлекательности концессионных проектов 5 июля 2008 г. был принят закон РК, который позволил усовершенствовать некоторые положения концессионного законодательства. Переломным для развития механизмов ГЧП в Казахстане стал 2011 г., когда был принят первый программный документ в области ГЧП на период до 2015 г. В итоге 31 октября 2015 г. в Казахстане был принят закон «О государственно-частном партнерстве», который основан на международном опыте реализации проектов ГЧП и включает в себя широкий арсенал мер государственной поддержки инфраструктурных инвесторов, в том числе иностранных.

В послании Главы государства Казахстан от 30 ноября 2015 г. указано, что для «разгрузки» бюджетных расходов требуется активнее применять механизмы государственно-частного партнерства: нужно проработать дополнительные меры по поощрению частных инвестиций в приоритетные сферы экономики. А также шире привлекать частных инвесторов не только к строительству дорог, газопроводов, больниц, школ и других объектов, но и к их реконструкции и техобслуживанию. По состоянию на ноябрь 2016 г. в Республике Казахстан на стадии реализации находятся 102 проекта ГЧП.

Правительство **Республики Армения** придает большое значение развитию ГЧП в стране. Основной целью ГЧП в Армении является расширение взаимовыгодного сотрудничества и долгосрочного взаимодействия между государством и бизнесом для

решения социально ориентированных и общественно значимых задач. В связи с этим Правительством предпринимаются шаги по формированию институциональной и законодательной базы, регламентирующей порядок применения механизмов ГЧП, практическим особенностям подготовки и реализации проектов ГЧП, а также необходимым условиям для успешного применения механизмов ГЧП в соответствующих отраслях. В 2008 году Министерство экономики РА совместно с Ереванским офисом Программ развития ООН (UNDP) разработало концепцию ГЧП. При разработке концепции учитывался передовой мировой опыт в области ГЧП. В январе 2009 г. этот документ был одобрен Правительством Республики Армения. Концепция в общем виде определяет ГЧП как юридически оформленные отношения органов государственной власти и местного самоуправления Армении с субъектами предпринимательства в отношении объектов и сфер деятельности, находящихся в ведении государства и местных общин, основанные на обязательном разделении рисков, учете интересов и координации усилий сторон, осуществляемые в целях наиболее эффективной реализации проектов, имеющих важное общественно-государственное значение.

В **Кыргызской Республике** до принятия Закона о ГЧП для регулирования партнерских отношений государства и частного сектора применялся закон Кыргызской Республики «О концессиях и концессионных предприятиях в Кыргызской Республике», принятый 6 марта 1992 г. под№ 850-Х1. В настоящее время, с учетом практического опыта применения законодательства и приведения в соответствие с успешной международной практикой в сфере ГЧП, ведется активная работа по развитию и продвижению механизмов ГЧП. В связи с этим 22 февраля 2012 г. был принят закон Кыргызской Республики «О государственно-частном партнерстве».

С целью дальнейшего усовершенствования механизма ГЧП был принят закон «О внесении изменений в закон Кыргызской Республики о государственно-частном партнерстве в Кыргызской Республике», который значительно упростил процесс инициирования и реализации проектов ГЧП. Особое внимание в Законе уделено уточнению процесса инициирования и верификации проектов ГЧП на оценку вероятности их потенциальной успешности, соответствие

отраслевым приоритетам, приемлемости рисков для Правительства и в целом на реализацию единой политики в сфере ГЧП.

Кроме того, основные изменения и дополнения законопроекта направлены на упрощение требований, предъявляемых частным партнерам при инициировании проекта ГЧП, а также на сокращение сроков при проведении тендерных процедур на определение частного партнера. Также в целях создания благоприятной среды для развития и успешного внедрения механизма ГЧП было разработано и принято постановление Правительства Кыргызской Республики «Об утверждении Программы развития государственно-частного партнерства в Кыргызской Республике на 2016–2021 годы».

Данная Программа представляет собой дорожную карту по развитию государственно-частного партнерства в КР. Программа по развитию ГЧП определяет основные условия и задачи для реализации механизмов ГЧП и будет способствовать модернизации существующих и созданию новых инфраструктурных объектов и услуг для обеспечения долгосрочного экономического роста и эффективности страны.

Для обеспечения координации деятельности по развитию ГЧП в Кыргызской Республике постановлением Правительства Кыргызской Республики от 16 июня 2016 г. № 328 создан Совет по государственночастному партнерству в Кыргызской Республике, который предусматривает включение в полномочия совета следующих функций:

– координация и обеспечение взаимодействия государственных органов исполнительной власти, органов МСУ, субъектов предпринимательства, некоммерческих и научно-исследовательских организаций по вопросам поиска, инициирования, подготовки и реализации проектов ГЧП;

– утверждение планов мероприятий по развитию ГЧП;

– подготовка предложений по разработке концепций, стратегий, программ и иных документов, связанных с развитием ГЧП в Кыргызской Республике;

– подготовка рекомендаций по совершенствованию нормативных правовых актов в сфере ГЧП;

– анализ существующих и вновь предлагаемых мер по стимулированию развития ГЧП;

– осуществление мониторинга деятельности государственных органов исполнительной власти и органов МСУ по вопросам поиска, инициирования, подготовки и реализации проектов ГЧП;

– определение приоритетных отраслей и направлений для инициирования проектов ГЧП;

– другие функции, необходимые для эффективного развития ГЧП в Кыргызской Республике.

Кроме того, в целях создания инструмента привлечения финансовых ресурсов в качественную предпроектную подготовку проектов ГЧП был создан Фонд финансирования подготовки проектов ГЧП. Финансовые средства, выделяемые фондом, направляются государственным органам на финансирование этапа подготовки проекта. Принимая во внимание текущую экономическую ситуацию, в Кыргызской Республике проводится активная работа по поиску и инициированию новых проектов ГЧП[311].

Согласно Национальной стратегии устойчивого развития страны на период 2013-2017 гг. главными целями внедрения механизма ГЧП являются обеспечение экономического роста через концентрацию материальных и финансовых ресурсов государства и частного секторов для реализации инвестиционных проектов, снижение нагрузки на государственный бюджет и перераспределение бюджетных средств.

Российская Федерация является членом ЕЭС и реализует политику в сфере государственно-частного партнерства относительно недавно. Системное выстраивание государственной политики в сфере ГЧП в России в новое время началось с принятия в 2005 г. закона «О концессионных соглашениях», за которым последовало развитие регионального законодательства об участии субъектов Российской Федерации в государственно-частном партнерстве. 1 января 2016 г. в Российской Федерации вступил в силу Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», допускающий возникновение частной собственности на

---

[311] Государственно-частное партнерство: финансовые принципы финансирования / Э.Р. Йескомб; пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2015. 457 с

создаваемые или реконструируемые объекты общественной инфраструктуры[312].

Глава 3.3. Социальные формы участия в государственно-частном партнерстве

3.3.1. Корпоративное волонтёрство в системе ГЧП

В настоящее время интерес российского государства к добровольческой деятельности в целом, и одному из ее видов – корпоративному волонтерству, в частности, значительно возрос. В связи с чем, в системе государственного частного партнерства корпоративное волонтерство занимает достаточно прочную позицию. Ведь именно корпоративное волонтерсво является одним из важных индикаторов степени и уровня развития социальной ответственности как отдельно взятого предприятия, так и общества в целом.

В данном исследовании авторы исследуют основные цели и ключевые задачи, на решение которых направлено корпоративное волонтерство. Они обращаются и анализируют результаты различных прикладных исследований, проведенных по данной проблематике в последние несколько лет. Наряду с этим в работе раскрыты основные причины возникновения и развития корпоративного добровольчества в нашей стране.

Корпоративное волонтерство – один из наиболее важных способов и инструментов, которые позволяют поддерживать социальную активность как отдельно взятого предприятия, так и социума в целом. Наряду с этим оно способствует формированию устойчивых отношений с государством, оказывая влияние, в том числе, на формирование системы государственного частного партнерства, а также помогает наладить взаимоотношения с местными сообществами. В настоящее время, по оценкам специалистов, программы корпоративного добровольчества, организованные на высоком уровне (а именно, грамотно и

---

[312] Государственно-частное партнерство: финансовые принципы финансирования / Э.Р. Йескомб; пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2015. — 457 с.

корректно), дают возможность предприятию открыть для себя один из самых успешных и рентабельных векторов развития бизнеса[313].

Как показывает опыт ведущих (зарубежных и отечественных компаний), корпоративное добровольчество вполне может выступать в качестве «локомотива» значимых социальных изменений. Наряду с этим оно способствует налаживанию корпоративных коммуникаций в организации, являясь важным составным элементом их выстраивания. В последние годы популяризация корпоративного волонтерства именно в системе государственного частного партнерства набирает обороты во всем мире. Россия не является исключением. Различные предприятия (как крупные, так и средние) формируют собственные благотворительные и социальные проекты, где в качестве добровольцев выступают как сами сотрудники, а также члены их семей. Практика показывает, что современно мыслящий менеджер стремится всячески поощрить и поддержать персонал, который проявляет желание на безвозмездной основе принимать добровольное участие в деятельности местных сообществ, а также проектов, которые реализуются в рамках самого предприятия. Так, руководители крупных корпораций придерживаются мнения, что корпоративное волонтерство является одним из важных этапов развития корпоративной социальной ответственности, а также выступает «мощным» составным элементом системы государственного частного партнерства[314]. Оно оказывает положительный эффект не только на прямых реципиентов, но и на государственные и коммерческие структуры, которые выполняют роль рыночных акторов. Наряду с этим, затрагивая популярную в последние годы проблематику развития и становления гражданского общества в нашей стране, корпоративное волонтерство можно изучать и как некую гражданскую практику как государственных, так и частных (коммерческих) компаний, следствием которой является рост гражданской активности населения.

---

[313] Горлова Н.И., Зальцман Т.В., Кононова Т.Б., Красавина Е.В., Крутицкая Е.В., Старовойтова Л.И. Инклюзивное добровольчество: история становления и современные тенденции развития. М., 2018. 156с.

[314] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Развитие государственно-частного партнерства в высшем образовании на основе применения коммуникативных технологий: отечественный и зарубежный опыт // Экономика: вчера, сегодня, завтра, 2019. Том 9., №3А. С.365-374.

По мнению большинства исследователей, единого определения понятия «корпоративное волонтерство» на данный момент времени не существует, а спектр его трактовок достаточно широк. Так, например, целый ряд отечественных специалистов склоняются в пользу его русскоязычного синонима «корпоративное добровольчество» и сознательно не используют в повседневных практиках понятие «корпоративное волонтерство»[315].

Однако, по мнению авторов данной научной статьи, обе формулировки практически идентичны друг другу и могут вполне могут использоваться в качестве равнозначных синонимов. Соответственно, детерминируя понятие «корпоративное волонтерство», на наш взгляд, важно остановиться на следующих его дескрипциях, которые представлены в современной научной литературе:

1. Корпоративное волонтерство – это привлечение персонала предприятия к различного рода благотворительным мероприятиям, организатором которых может выступать как само предприятие, так и сторонние организации, вплоть до государства и его партнеров[316].

2. Корпоративное волонтерство – это добровольное (без принуждения и санкционирования) участие сотрудников в различных социальных проектах, реализуемых руководством в рамках предприятия[317].

3. Корпоративное волонтерство – это партисипация коллектива в добровольной работе своего предприятия, которая организуется и проводится при его непосредственной поддержке в формате многообразных социальных программ.

Анализируя причины возникновения корпоративного добровольчества в рамках зарубежных и отечественных предприятий, можно утверждать, что первой и наиболее важной из

---

[315] Горлова Н.И., Зальцман Т.В., Кононова Т.Б., Красавина Е.В., Крутицкая Е.В., Старовойтова Л.И. Инклюзивное добровольчество: история становления и современные тенденции развития. М., 2018. 156с.

[316] Горлова Н.И., Красавина Е.В., Крутицкая Е.В., Троска З.А. Волонтерство как фактор социализации молодежи: исторические и современные практики. Коллективная монография. – М., Изд-во: Общество с ограниченной ответственностью «Издательско-торговый Дом «ПЕРСПЕКТИВА», 2016. - 170с.

[317] Забайкин Ю.В. Применение экономико-математических методов в производственном планировании // Kant. 2017, №2(23). С.140-147

них, является укреплении тенденции развития корпоративной социальной ответственности организации и укрепления системы государственного частного партнерства. Другой, не менее значимой причиной, выступает – естественное стремление современного руководителя развивать корпоративную культуру собственного предприятия, повышать внутреннюю лояльность персонала в адрес организации, укреплять в своих подчиненных идею социальной ответственности, способствовать стабилизации командообразующих связей. Наряду с этим инициатива развития корпоративного волонтерства со стороны менеджерского корпуса продиктована желанием максимально раскрыть потенциал сотрудников предприятия, выявить их лидерские качества, дать возможность для самореализации не только профессиональных, но, что не менее важно, личностных компетенций. Еще одной из значимых причин развития корпоративного волонтерства, по мнению отечественных ученых, является стремление сотрудников реализовывать волонтерские мероприятия внутри и под эгидой предприятия.

Несколько лет назад Центром исследования гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ было проведено прикладное исследование на предмет состояния и развития корпоративного добровольчества на базе российских крупных и средних предприятий, а также среди представителей НКО, реализующих программы корпоративного добровольчества в 7 регионах Российской Федерации[318].

В результате были выявлены и обобщены следующие основные цели корпоративного добровольчества:

1. Повышение репутации и делового имиджа предприятия.
2. Укрепление «командного духа» и стимулирование роста внутренней лояльности персонала предприятия.
3. Развитие профессиональных и личностных (индивидуальных) качеств сотрудников предприятия.
4. Моральная удовлетворенность от собственной причастности к «доброму делу» в решении проблем тех, кто в этом особенно остро нуждается.

---

[318] Горлова Н.И., Красавина Е.В., Крутицкая Е.В., Троска З.А. Волонтерство как фактор социализации молодежи: исторические и современные практики. Коллективная монография. – М., Изд-во: Общество с ограниченной ответственностью «Издательско-торговый Дом «ПЕРСПЕКТИВА», 2016. - 170с.

Другое исследование на тему «Развитие корпоративного волонтерства, как перспективного направления социального партнерства в России» (близкое по своей сути к вышеописанному) было проведено Центром развития филантропии «Сопричастность». Географический охват данного прикладного проекта включил в себя такие города, как: Москва, Санкт-Петербург, Краснодар, Самара, Нижний Новгород[100].

Посредством данного исследования его авторам удалось выяснить, что корпоративное добровольчество помимо значимых целей, направлено на решение таких крупных стратегических задач как:

1. Помощь детям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации.
2. Помощь инвалидам
3. Помощь пожилым людям.
4. Помощь беженцам и бездомным.
5. Поддержка материнства.
6. Разработка и реализация социальных и экологических программ.
7. Благоустройство территорий.
8. Услуги в области здравоохранения, образования и социальной защиты.
9. Обмен опытом и координация в сфере корпоративного волонтерства.

Однако выбор конкретной задачи обусловливается общей политикой руководства предприятия, проводимой в области корпоративной социальной ответственности. Так, некоторые организации стремятся решить все задачи одновременно, но практика показывает, что это достаточно сложно и, как следствие, в результате руководство и персонал предприятия фокусируют свое внимание на одной-двух задачах для их успешной реализации.

Так, например, Центру исследования гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ удалось выяснить, что все предприятия, сотрудники которых приняли участие в опросе, преимущественно отдают предпочтение поддержке материнства, а также детей, оказавшийся в трудной жизненной ситуации. Однако, разработка и реализация социальных и экологических программ, направленных на защиту окружающей среды и экологической

безопасности также достаточно популярны в рамках корпоративного волонтерства как на локальном, так и на государственном уровне. По мнению авторов прикладного исследования, в среднем решение задач, в процессе реализации программ корпоративного добровольчества, проводятся не более чем по 4 направлениям.

Большинство предприятий используют на практике следующий алгоритм действий: руководящий корпус определяет несколько стратегических векторов благотворительности, однако это не означает, что волонтерская деятельность персонала предприятия должна быть ограничена именно этими направлениями. Сотрудники-волонтеры могут самостоятельно выбирать те сферы применения своих сил, которые они считают для себя наиболее привлекательными и значимыми. Так, наиболее распространенными формами волонтерской деятельности по результатам опроса стали: сбор средств для тех, кто попал в трудную жизненную ситуацию, а также адресная помощь нуждающимся[319].

Для любого предприятия независимо от его масштабов корпоративное добровольчество является довольно затратным мероприятием. Однако, как показывает практика, все затраты могут окупиться посредством целого ряда ощутимых плюсов для перспективного развития организации. В числе таких положительных результатов специалисты выделяют и улучшение качества человеческих ресурсов, и помощь в решении бизнес-задач, и укрепление корпоративных ценностей, и развитие коммуникаций различного уровня[320].

В числе бизнес-задач, которые успешно решаются, в том числе, и благодаря корпоративному волонтерству, можно назвать следующие:

---

[319] Горлова Н.И., Красавина Е.В., Крутицкая Е.В., Троска З.А. Волонтерство как фактор социализации молодежи: исторические и современные практики. Коллективная монография. – М., Изд-во: Общество с ограниченной ответственностью «Издательско-торговый Дом «ПЕРСПЕКТИВА», 2016. - 170с.

[320] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Развитие государственно-частного партнерства в высшем образовании на основе применения коммуникативных технологий: отечественный и зарубежный опыт // Экономика: вчера, сегодня, завтра, 2019. Том 9., №3А. С.365-374.

Узнаваемость логотипа предприятия, повышение степени его известности среди партнеров, конкурентов и представителей местного сообщества.

Улучшение публичного имиджа и репутации предприятия среди его сотрудников, в том числе и потенциальных.

Формирование лояльного отношения со стороны органов государственной власти и представителей системы государственного частного партнерства в адрес самого предприятия.

1. В области улучшения качества человеческих ресурсов относительно самого предприятия, можно выделить:
2. Снижение текучести кадров и увеличение лояльности со стороны коллектива по отношению к работодателю.
3. Повышение мотивации со стороны персонала.
4. Выявление явных лидеров в коллективе[321].
5. Затрагивая вопросы, связанные с корпоративными и коммуникативными ценностями, явными положительными «последствиями» корпоративного добровольчества могут стать:
6. Распространение идей бизнеса в местное сообщество.
7. Возможность знакомства сотрудников из разных отделов, департаментом, филиалов предприятия.
8. Повышение информационной осведомленности коллектива предприятия по ключевым (важным для руководства организации) вопросам.

В свою очередь, основываясь на постулатах Всеобщей декларации прав человека, а также, обратившись к положениям Всеобщей декларации добровольчества, принятой в 1990 году на XI Всемирной конференции добровольцев Международной ассоциации добровольческих усилий в Париже, мы можем выделить следующие основные принципы волонтерства, в целом, и корпоративного волонтерства, в частности:

Необходимость развития корпоративного добровольчества в каждом современном как государственном, так и коммерческом предприятии, которые стремятся быть социально ответственными и коммерчески успешными.

---

[321] Красавина Е.В. Система работы с кадрами в современной компании // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2016, Т.5. №2. С.22-25.

Содействие и помощь сотрудникам со стороны руководства предприятия, проявляющим интерес и инициативу к волонтерской деятельности, всяческое поощрение подобного рода активности.

Распространение информации о накопленном опыте в области корпоративного волонтерства (добровольчества), всяческая его пропаганда в государственном и коммерческом секторах среди партнеров по бизнесу.

Добровольческая деятельность различных категорий граждан независимо от ее вида (корпоративного, экологического, культурного, событийного и пр.) – это залог формирования стабильного гражданского общества. Посредством волонтерства в обществе приживаются и укореняются такие человеческие ценности как помощь и забота; умение проявить инициативу и нести ответственность за принятые рения и результаты своих действий; укрепление межличностных связей и отношений.

Корпоративное волонтерство сегодня как нельзя актуально для России, даже, несмотря на то, что в последние несколько лет многие крупные предприятия сократили свои расходы на благотворительность.

Отечественные исследователи отмечают следующие **причины возникновения корпоративного волонтерства на российских предприятиях:**

1. Выход организации на новый уровень развития.
2. Личная инициатива руководителей верхнего звена.
3. Наличие разнообразных программ корпоративной социальной ответственности.
4. Нарастание популярности волонтерского движения среди сотрудников предприятия[322].

Резюмирую, важно отметить, что корпоративное добровольчество несет в себе такую систему ценностей, которая базируется исключительно на положительном опыте взаимодействия между государством, обществом и предприятиями.

Таким образом, корпоративное волонтерство – существенный и значимый элемент не только в системе корпоративной социальной

[322] Красавина Е.В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2015. Т.4. №1. С.37-41.

ответственности предприятия, но и в системе государственного частного партнерства. Важно подчеркнуть, что добровольчество – инновационная практика корпоративной ответственности в России. Вместе с тем не следует игнорировать тот факт, что стремление развивать **данную практику** в рамках отечественных предприятий не только присутствует на теоретическом уровне, но и находит практическое применение.

3.3.2. Место муниципальных образований и системы ГЧП в структуре социального государства

В настоящее время правовое государство любой экономически развитой страны мира обязательно должно базироваться на демократических постулатах. Именно в таком варианте оно способно выступать важным связующим элементом, объединяющим между собой основные институты социального государства, местного самоуправления, муниципального образования, а также систему государственного частного партнерства. Ведь исключительно в рамках демократического политического режима возможно приобщение граждан к управлению делами общества, что в значительной мере обеспечивают им, в том числе, политические права.

В данной научной работе ее авторы исследуют и детерминируют такие дефиниции, как: муниципальное образование и система государственного частного партнерства, раскрывая при этом их основные признаки. Исследуют структуру местного самоуправления г. Москвы, а также траекторию ее развития и трансформации за последние несколько лет. Наряду с этим в работе представлены основные элементы внутригородского муниципального образования г. Москвы.

Демократические преобразования, а также радикальная смена векторов экономического развития в начале 90-х гг. XX века, по-новому обусловили развитие российского социума, в котором стали формироваться институт социального государства, а также система государственного частного партнерства. Ведь именно они дают возможность гражданам, проявляя инициативу, вступать в добровольные общественные объединения и совершать в рамках закона действия созидательного характера. Однако, возникновение и

развитие социального государства, как и системы государственного частного партнерства, невозможны без стабильной правовой основы[323].

Как известно, правовое государство, которое должно базироваться на демократических постулатах, выступает важным связующим элементом, объединяющим институты социального государства, местного самоуправления и муниципального образования, а также систему государственного частного партнерства. Только в рамках демократического политического режима возможно приобщение граждан к управлению делами общества, что в значительной мере обеспечивают им, в том числе, политические права[324].

Муниципальное образование – категория относительно новая в отечественной науке, в том числе правовой. Впервые оно было зафиксировано в 1995 г. в рамках Федерального закона N 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». В этом документе можно найти точную формулировку муниципального образования, которое он определяет как «городское, сельское поселение, несколько поселений, объединенных общей территорией, часть поселения, иная населенная территория, предусмотренная Федеральным законом, в пределах которой осуществляется местное самоуправление, имеется муниципальная собственность, местный бюджет и выборные органы местного самоуправления»[325].

Муниципальное образование – один из ключевых терминов в понимании сущности местного самоуправления, содержащее в себе, по мнению специалистов, все элементы местного самоуправления[326].

---

[323] Конституция РФ от 12.12.1993 (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ).

[324] Красавина Е.В. Система работы с кадрами в современной компании // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2016, Т.5. №2. С.22-25.

[325] Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 28.08.1995 № 154-ФЗ (последняя редакция).

[326] Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 28.08.1995 № 154-ФЗ (последняя редакция).

В свою очередь, система государственного частного партнерства представляет собой юридически оформленное объединение, базирующееся на основе сотрудничества публичного и частного партнеров, имеющее «срочный» характер. Данное сотрудничество осуществляется посредством соглашения о государственном частном партнерстве. Одной из его ключевых целей является привлечение в экономику частного капитала, повышение доступа населения к товарам и услугам, улучшение качества продукции. Важно отметить, что полномочия по обеспечению потребителей из числа населения полным необходимым перечнем товаров и услуг возложены на органы государственной власти и органы местного самоуправления[327].

Процесс детерминации понятия «муниципальное образование» находит значительное отражение в отечественной научной литературе. Так, ряд российских исследователей определяет данную дефиницию как населенную людьми территорию, в рамках которой местное самоуправление осуществляется либо в лице самого населения, либо через выборные органы; основная цель деятельности муниципального образования – решение вопросов местного значения[328].

Наряду с этим существует целый ряд признаков, присущих муниципальному образованию, а именно:

– наличие территории, которая ограничивает степень влияния конкретно взятого муниципального образования;

– границы компетенции, которую устанавливает, руководствуясь соответствующим перечнем нормативных актов, местное самоуправление;

– границы экономической обособленности, которая определяется как находящимся в муниципальной собственности имуществом, так и средствами, поступающими из местного бюджета;

---

[327] Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 N 224-ФЗ (последняя редакция).

[328] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Развитие государственно-частного партнерства в высшем образовании на основе применения коммуникативных технологий: отечественный и зарубежный опыт // Экономика: вчера, сегодня, завтра, 2019. Том 9., №3А. С.365-374.

– наличие устава, в котором прописаны полномочия, порядок их формирования, сроки и прочие важные положения, регулирующие деятельность муниципального образования;

– наличие собственных органов местного самоуправления[110].

Наличие устава муниципального образования – ключевого нормативного документа, регулирующего все вопросы, связанные с деятельностью муниципального образования, играет принципиально значимую роль. Именно с помощью устава удается контролировать вопросы, связанные с процедурой, порядком и гарантиями участия населения в решении вопросов, отданных на откуп местному самоуправлению.

Муниципальные образования могут консолидировать под своим началом поселения, которые объединены общей территорией и на которую распространяется решения, принятые местным самоуправлением; выборные органы местного самоуправления, власть которых легитимна на территории данного поселения; муниципальный бюджет и собственность; зарегистрированный Устав местного самоуправления.

Наличие выборных органов – одно из важнейших условий эффективного функционирования муниципального образования. Самоуправление невозможно без органов, которым народ мог делегировать властные полномочия в части решения вопросов, затрагивающих насущные проблемы, нужды, интересы.

Положение о выборах, процедуре их проведения, основных принципах, а также количестве избираемых, прописаны в уставе муниципального образования и определены в соответствии с федеральным и областным законодательством.

Федеральное законодательство дает возможность муниципальным образованиям самостоятельно принимать решение о том, какие конкретно органы местного самоуправления будут сформированы. Однако, как показывает практика, чаще всего в их состав сходят представители административного аппарата ключевых структур: руководители жилищно-коммунальных хозяйств, начальники отелов социальной защиты населения, инспекторы по работе с молодежью, многодетными семьями, пожилыми людьми и т.д.

Федеральный закон наделяет представителей органов местного самоуправления правом самостоятельно решать вопросы локального

значения и руководствоваться исключительно принятым Уставом муниципального образования. Однако изменения в Уставе, затрагивающие область «собственной компетенции» органов местного самоуправления, могут быть внесены федеральным законом, либо на уровне законодательной базы субъектов Федерации.

Статья 12 Основного закона РФ признает и гарантирует местное самоуправление и, как следствие, муниципальное образование на территории России[329].

Согласно данной статье Конституции органы местного самоуправления не входят в структурно-организационную систему органов государственной власти. Их формирование не является директивой «сверху», а выступает проявлением гражданской ответственности населения, желанием изменить ситуацию в лучшую сторону.

Глава муниципального образования – это ключевая должность в структуре местного самоуправления. Кандидатура главы является следствием решения местного населения или представительного органа, принятого на выборах.

В структуре социального государства муниципальные образования играют важную роль, достигая поставленные цели посредством местного самоуправления. Как проявление народной власти местное самоуправление подразумевает, что народ вправе самостоятельно решать достаточно широкий круг проблем местного масштаба. Опираясь на присущие муниципальному образованию признаки, можно говорить о том, что оно является одним из условий функционирования местного самоуправления. Определяя место муниципального образования в структуре органов местного самоуправления, отметим, что муниципальное образование является неотъемлемым элементом данной структуры, а его наличие в органах местного самоуправления носит обязательный характер. Присутствие главы муниципального образования, а также его представительного

[329] Конституция РФ от 12.12.1993 (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ).

органа в структуре органов местного самоуправления также является обязательным[330].

Так, например, на территории г. Москвы местное самоуправление представлено органами муниципальной власти, которые организовывают свою деятельность в пределах муниципального образования.

Инициатива расширения границ г. Москвы с середины 2012 г. принадлежала Д.А. Медведеву – третьему Президенту РФ. Начиная с июля 2012 года после расширения территории столицы в г. Москве насчитывается 146 муниципальных образований, увеличение фактической площади города произошло в 2,4 раза, а в состав Москвы вошло 21 новое муниципальное образование.

Все муниципальные образования, существовавшие ранее на территории «старой» Москвы сохранили свои границы, названия и статус. Однако, по оценкам исследователей, возникло некоторое противоречие, заключающееся в том, что на территории «новой» Москвы распределение полномочий между органами местного самоуправления и структурами исполнительной власти до их присоединения к столичным землям носило иной характер. В «новой» Москве, в отличие от «старой», на ее территории отсутствуют управы районов – органы исполнительной государственной власти.

Одним из самых сложных моментов, возникших в результате преобразования, стала унификация прежних и вновь возникших внутригородских муниципальных образований.

В настоящее время на территории г. Москвы можно выделить следующие три типа внутригородских муниципальных образований:

1. Муниципальный округ.
2. Городской округ.
3. Поселение.

Муниципальный округ – это тип муниципального образования, который был создан в пределах территории «старой» Москвы. Данный статус получили все муниципальные образования, которые существовали в столице до 2012 г. (125 единиц). Особенностью муниципальных округов в столице является то, что их границы совпадают с границами районов – территориальных единиц,

[330] Забайкин Ю.В. Применение экономико-математических методов в производственном планировании // Kant. 2017, №2(23). С.140-147.

сформированных для территориального государственного управления.

К городскому округу относится такой тип муниципального образования, который до 2012 г. имел статус городского округа в составе Московской области. На сегодняшний момент в составе муниципальных образований Москвы два городских округа – Троицк и Щербинка.

Муниципальное образование по типу поселение до 01.07.2012 г. имело статус городского или сельского поселения. С середины 2012 г. на территории столицы 19 муниципальных образований, носящих статус поселения. Термин «поселение» было решено ввести для ряда административно территориальных объектов, в пределах границ которых распределение полномочий между органами местного самоуправления и структурами исполнительной власти носило отличный от «старой» Москвы характер (что уже было отмечено нами ранее в магистерской диссертации). Под поселением стали понимать населенные пункты, объединенные общей территорией, совпадающие по периметру своих границ, а также своим наименованиям с внутригородскими муниципальными образованиями.

В новой системе г. Москвы районы существуют наряду с поселениями, а на присоединенных новых территориях сформированы два административных округа (Троицкий и Новомосковский).

Для каждого из видов внутригородских муниципальных образования определен собственный перечень вопросов местного значения. Это обусловлено тем, что список полномочий органов муниципального управления различен в Москве и Московской области, как и их бюджеты.

Важное изменение затронуло также и наименования органов муниципального управления на территории «старой» Москвы. И, если до июля 2012 года, в столице функционировали муниципалитеты и муниципальные собрания, то после объединения они стали называться администрацией муниципального округа (городского, либо поселения) и Советами депутатов муниципального округа (городского, либо поселения) соответственно. Руководители органов местного самоуправления также изменили свои «титулы». В

настоящее время это главы администрации, главы муниципальных округов (городских, либо поселений), а также главы Совета депутатов.

Каждое муниципальное образование г. Москвы представляет собой ограниченную территорию, в пределах которой осуществляется местное самоуправление. Муниципальные образования г. Москвы относятся к внутригородской территории столицы федерального значения и имеют собственный выборный аппарат самоуправления, устав, который детерминирует их деятельность, собственность и бюджет, в пределах которого можно финансировать различные программы и проекты, в том числе социально значимого характера. У всех столичных муниципальных образований имеется собственная символика: флаг, герб и т.п. Деятельность муниципальных образования регулируется Уставом г. Москвы.

Основной закон г. Москвы – Устав г. Москвы определяет деятельность муниципальных образований, а также устанавливает перечень полномочий и территориальное устройство столицы; определяет статус органов государственной власти, регулирует порядок их формирования, ответственность и полномочия, финансовую, правовую и экономическую основы их деятельности, контролирует организацию местного самоуправления, порядок участия жителей г. Москвы в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления.

Помимо Конституции и Устава г. Москвы деятельность муниципальных образований в структуре местного самоуправления регулирует Федеральный Закон «Об общих принципах организации местного самоуправления РФ». Перечень вопросов, которые рассматриваются органами местного самоуправления в рамках конкретного муниципального образования, носит локальный характер и связан с непосредственным обеспечением жизнедеятельности его жителей.

Каждое муниципальное образование г. Москвы имеет собственные органы местного самоуправления, которые представлены:

– Советом депутатов муниципального округа (ранее муниципальным собранием);

– администрацией муниципального округа (ранее муниципалитетом).

– Совет депутатов муниципального округа является представительным органом местного самоуправления, в свою очередь, администрация муниципального органа выполняет функции исполнительно-распорядительного органа.

Все муниципальные образования столицы имеют собственный Устав, который формируется, опираясь на основные положения Устава г. Москвы.

Устав каждого столичного муниципального образования регулирует достаточно широкий перечень вопросов и определяет:

– структуру органов местного самоуправления;
– наименование органов местного самоуправления;
– порядок назначения и(или) избрания должностных лиц;
– перечень компетенций должностных лиц;
– сроки полномочий, подотчетность должностных лиц органов местного самоуправления и многое другое.

Социально-экономическое развитие муниципальных образований характеризуется поэтапным решением ряда проблем, с которыми сталкиваются жители муниципальных и городских округов, а также поселений.

Как показывает практика, чаще бюджетные ассигнования распределяются на финансирование следующих мероприятий социально-значимого характера:

– ремонт жилых помещений лиц, имеющих статус инвалидов I группы;
– ремонт жилых помещений ветеранов ВОВ;
– оказание материальной помощи льготным категориям граждан (например, малоимущим семьям, семьям с ребенком-инвалидом, пожилым одиноким людям и пр.), проживающим на территории муниципального округа;
– благоустройство территорий для общего пользования жителями района, придомовых территорий (дворов, скверов, парков, детских игровых зон, спортивных площадок) и иных объектов благоустройства;
– озеленение придомовых территорий и территорий общего пользования;
– плановых ремонт, в том числе капитальный, многоквартирных домов, а также реконструкция и ремонт нежилых помещений;

– организация, содержание и контроль за работой служб охраны общественного порядка;

– сбор и вывоз мусора, проведение мероприятий, способствующих улучшению экологической обстановки;

– организация социально-воспитательной, досуговой, спортивно-оздоровительной работы с населением по месту жительства.

Это далеко неполный перечень мероприятий, которые организуют и одновременно контролируют качество выполненных работ органы местного самоуправления.

Однако, как считают специалисты, после расширения территории г. Москвы в 2012 году наметился целый ряд проблем, которые существенно усложняют работу муниципальных образований в части реализации социальных проектов, направленных на улучшение качества жизни жителей города[331].

Налицо разница в полномочиях органов муниципального управления «новой» и «старой» Москвы. Так, например, в отличие от московских коллег муниципальные власти подмосковных территорий, вошедших в состав мегаполиса Москва из Московской области, продолжают заниматься решением таких вопросов, как:

– обеспечение малоимущих граждан, у которых очевидна потребность в улучшении жилищных условий, жилыми помещениями за счет муниципального жилого фонда;

– организация в пределах городского округа водоснабжения, электроснабжения;

– снабжение населения топливом и многие другие вопросы.

Иной существенной проблемой является то, что после присоединения к Москве городских округов Троицка и Щербинки, в частности, в Уставе Троицка продолжают оставаться достаточно трудоемкие и существенные вопросы, которые затрагивают такие проблемы, как: владение и пользование муниципальной собственностью, муниципальным жилищным фондом, нежилыми помещениями; содержание и развитие дошкольных, средних и профессиональных детских учреждений, муниципальных поликлиник

---

[331] Красавина Е.В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2015. Т.4. №1. С.37-41.

и больниц; муниципальное дорожное строительство и многие другие серьезные и значимые «проблемные» вопросы.

Наряду с этим, после увеличения площади столицы большая часть муниципальных округов на территории «старой» Москвы полностью отказались от предоставленных им ранее государственных полномочий, которые непосредственно были связаны с реализацией социально-значимых проектов, направленных на улучшение жизнедеятельности населения г. Москвы. Решение этих вопросов перешло к управам районов и центрам социальной защиты населения в районах как представителям органов государственной исполнительной власти. К их числу относятся:

– организация деятельности комитетов и комиссий, ранее занимавшихся делами несовершеннолетних, а также защитой их прав;

– организация опеки и попечительства над детьми-сиротами и детьми, родителей которых лишили родительских прав;

– организация мероприятий досугово-рекреативной направленности с населением по месту жительства.

Все вышеобозначенные проблемы, безусловно, требуют комплексного подхода и решения. В июле 2012 года Правительством Москвы был принят закон, согласно которому к органам местного самоуправления муниципальных округов перешли государственные полномочия г. Москвы.

Принятие данного закона на официальном уровне закрепило за органами местного самоуправления такие государственные полномочия, как:

– участие депутатов в принятии решений по вопросам строительства новых объектов на территории внутригородского муниципального образования;

– право муниципальных собраний вносить и принимать решения по управлению ресурсами развития района;

– взаимодействие депутатского корпуса с управами районов как представителей государственной исполнительной власти;

– внесение решений, затрагивающих формирование кадровых ресурсов;

– накопление и применение опыта хозяйствования в общегородской системе.

Соответственно, принятие Закона города Москвы, на наш взгляд, является исключительно положительным решением Правительства Москвы. Так как каждое из 146 муниципальных образований столицы является уникальным в таких параметрах, как инфраструктура, история, культура, природный ландшафт. В свою очередь точечная передача властных полномочий органам местного самоуправления будет способствовать формированию гражданской ответственности и самосознания у населения, проявлению гражданской инициативы жителями столицы, а также существенным образом повлияет на траекторию развития системы государственного частного партнерства.

3.3.3. Развитие ГЧП в инновационной сфере и в инфраструктурных отраслях

Государственно-частного партнерства в сфере инновационной деятельности

В современных условиях возрастает роль ГЧП как механизма стимулирования и реализации инновационного потенциала для реализации масштабных модернизационных проектов в разных секторах экономики.

Государственно-частное партнерство в научно-технологической и инновационной сферах – это юридически оформленные равноправные договорные отношения на фиксированный или неопределенный период времени между государством и бизнесом с целью реализации общественно значимых проектов и программ в широком спектре отраслей промышленности и научных исследований.

В инновационной области государственно-частное партнерство можно определить как совокупность организационно-правовых отношений, действий государства и частного бизнеса, направленных на построение инновационной экономики в стране. Следовательно, в рамках государственно-частного партнерства миссия государства – создание «правил игры» и комфортных условий для всех участников, подготовка соответствующих кадров, обеспечение необходимой базы данных по разработанным технологиям, а также их доступность коммерческим предприятиям; задача науки - предлагать новые идеи и их разработки; роль бизнеса – материализация научных замыслов.

Инструменты и условия инвестирования проектов ГЧП в инновационной сфере[332]*:*

– обеспечение средствами реализации проекта достаточными финансовыми;

– наличие необходимой инновационной инфраструктуры для реализации проекта, в том числе создание специализированной компании, составляющей проект ГЧП;

– наличие технико-экономического обоснования и бизнес-плана с учетом признанных международных методик и условий финансирования;

– наличие долгосрочных государственных финансовых гарантий;

– окончательная готовность проекта согласно проектной и финансовой концепции;

– наличие всех правовых условий для осуществления проекта, в том числе контрактов, лицензии и др.;

– поддержка проекта со стороны региональных органов власти;

– справедливое распределение проектных рисков между всеми участниками проекта.

Содержание и результативность государственно-частного партнерства также зависит от сущности государственной политики. Государственная политика задает векторность и интенсивность реализации ГЧП. Далее следует процесс воплощения политики государства в различных формах правовой, экономической, технологической и иных видах взаимодействия менеджмента государственных и частных предприятий. Формы взаимодействия государства и бизнеса чрезвычайно многообразны, соответственно, многочисленны способы интеграции интересов через организационно-хозяйственный механизм ГЧП. Партнерство государства и частного капитала должно способствовать улучшению условий для инноваций, который требует соответствующей политики в таких сферах, как макроэкономическое регулирование,

[332] Внешэкономбанк и проекты государственно-частного партнерства в России: Новые задачи и возможности в условиях экономического спада / Концептуальные предложения. Июль. 2009. Сайт Внешэкономбанка.

корпоративное управление, антимонопольное законодательство, рынок труда, финансово-кредитная система.

В финансовой сфере важными методами привлечения частного сектора к решению общественно значимых задач являются: разработка и принятие сбалансированных мер налогового стимулирования инновационной деятельности; совершенствование механизмов долевого финансирования государством научно-исследовательских и опытноконструкторских работ; совершенствование механизмов кредитования экспорта высокотехнологичной продукции; создание новой или использование существующей сети фондов с продуманными инвестиционными декларациями и четко сформулированными задачами; приобретение зарубежных активов.

Сырьевая направленность в развитии экономики России за последние десятилетия привела к технологической деградации, существенному сокращению высокотехнологических производств полного цикла, что отражается на инновационном спросе. Как известно, на современном этапе до 80% роста ВВП в развитых странах достигается за счет инновационного сектора (в России примерно до 10%).

Как показывает зарубежный опыт, без ГЧП в научно-технической инновационной сфере нормальное развитие и функционирование современной национальной инновационной системы невозможно. Наиболее рациональным является оформление отношений партнеров в рамках некоторой программы, формируемой на основе взаимодействия бизнеса, государственных исследовательских организаций и государственных органов управления. Организационные формы управления партнерским проектом определяются его направленностью (децентрализованное сетевое управление, специально создаваемые консорциумы и исследовательские центы). Наиболее типичной практикой в странах ОЭСР является создание правительствами рамочных программ. Некоторые программы ГЧП включают совместный вклад и разделение каждого ресурса. В других требуется смешение соинвестирования с разделением труда между непосредственными исполнителями проекта. Роль и степень вовлечения каждого партнера может варьироваться в процессе реализации ГЧП (табл. 3.14).

Таблица 3.14. Зарубежный опыт реализации ГЧП в инновационной сфере[333]

Страна	Вид поддержки	Распределение финансовых средств	Масштабы деятельности	Основные направления деятельности
Австралия	Программа кооперативных исследовательских центров (КИЦ)	*Поддержка в виде денежных средств и нефинансовых ресурсов (in-kind)* У* инвестиций – средства австралийской Программы КИЦ, университеты, государственных исследовательских организации (ГИО); 'А – средства промышленных компаний и неправительственных источников.	В настоящее время функционирует 90 КИЦ, сформировано сначала 15 центров, в 2003 г. – 63, в 2010 г. – 43. В среднем центр объединяет 15 организаций, из них 40% составляют университеты, 32% – фирмы, 24% – госла-боратории. Средний годовой бюджет центра составляет 1,3 млн евро, с учетом вклада нематериальных средств – 4 млн евро.	Исследования и разработки в области обороны, медицины, образования, сельского хозяйства, рыболовства, лесного хозяйства, информации и коммуникаций, обрабатывающей и добывающей отраслях, строительстве и транспорте и др.
Австрия	Программа Kplus и Kind/ Knet	*Поддержка в виде грантов* Для программы Kplus (период финансирования 4 года и	В настоящее время имеется 18 центров Kplus и 17 Kind/Knet-центров и	Математическое и имитационное моделирование; нанотехнологии, материаловедение, технологии

[333] Государственно-частное партнерство в научно-инновационной сфере / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.К. Казанцева, канд. экон. наук Д.А. Рубвальтера. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 330 с.

		дальнейшая пролонгация): 35% - средства программы, 20% - средства местных правительств, 5% - средства других государственных источников (университеты, ГИО И Т.П.). Для программы Kind/Knet: 33% - средства Министерства экономики и труда, 51% - промышленных компаний.	сетей. Партнерами в Kplus-центрах являются 260 компаний, 115 университетов и 20 неуниверситетских исследовательских организаций. Партнерами Kind/Knet-центров являются 74 компании, 22 университета, 7 неуниверситетских организаций. Ежегодный бюджет центра Kplus составляет 2,0-4,5 млн евро. Центр Kind/Knet составляет - 0,75-5,5 млн евро	обработки поверхностей, химия и биотехнологии; информационные технологии, мехатроника, технологии измерения, автоматическое управление.
Голландия	Головные технологи-ческие институты	*Поддержка:* 50% - средства ГТИ 50% - вклад институтов знаний (научно-исследовательских институтов и университетов) и бизнеса. *Могут участвовать*	Четыре государственных технологических института (ГТИ), из ни 2 являются виртуальными организациями (аутсорсинг); остальные 2 - институты	Долгосрочные исследования и разработки в области телекоммуникаций для ведущих секторов промышленности; установление связи между

		зарубежные партнеры и малые предприятия.	смешанного типа. На один институт приходится - 8 государственн ых научно-исследователь ских организаций и 20 компаний. На один ГТИ в среднем приходится 7,25 млн евро в год.	исследованиями в области пищевых продуктов и в области биологических наук и биомедицины; междисциплина рные исследования металлов; создание базы знаний в области полимеров.
США	Программа передовых технологий *(Advanced Technology Program - ATP)*	*Поддержка в виде грантов,* соглашений о совместном проведении исследования (CRADA), заключение контракта. Две схемы организации работ: - *схема I* (отдельная компания), - *схема II* (совместное предприятие) - компаний, которые платят не менее 60% стоимости проекта, 40% - коммерческие партнеры.	В 2003 г. число центров превысило 700 организаций, из них 90% промышленны е фирмы, 10% правительства штатов, федеральные лаборатории и федеральные агентства. Стоимость программы в 2003 г. составила 72,3 млн дол.	Составление карт технологических дорог промышленност и; технологии для передовых и сложных систем; технологии обрабатывающе й промышленност и XXI в.; нанотехнологии; передовые материалы и химия; информационны е технологии, электроника и фотоника, биотехнологии и др.

Все многообразные формы ГЧП в научно-инновационной сфере зарубежных стран сегодня в России не в полной мере развиты. Все ограничивается инновационными проектами государственного значения. Так, в качестве форм можно выделить кооперативные соглашения, договоры о совместной деятельности и договоры на научные исследования и инновационное сотрудничество.

В последние годы в России приняты основные стратегические документы (Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 г.) и нормативно-правовые акты, которые будут способствовать инновационному развитию России в ближайшее десятилетие.

В рамках реализации Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г. была проведена реструктуризация сектора высшего образования, нацеленная на развитие исследований в университетах, углубление кооперации вузов с компаниями реального сектора экономики.

Были приняты программы развития 15 ведущих вузов в рамках проекта «5-100», Президентская программа повышения квалификации инженерных кадров, Программа поддержки граждан, поступивших в ведущие иностранные образовательные организации, «Глобальное образование».

Утверждены программы инновационного развития 60 крупнейших компаний с государственным участием, создано 35 технологических платформ, сформирована система грантового и поддержки заемного финансирования инновационных проектов бизнеса в рамках государственной программы «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» и деятельности институтов развития. По направлению поддержки территорий инновационного развития сформировано 25 пилотных инновационных территориальных кластеров, расположенных в 20 субъектах Федерации.

Выделяют следующие элементы инновационной структуры, эффективное развитие которых могло бы оказать в России стимулирующее воздействие на инновационную деятельность: технопарки; венчурные инновационные фонды; технико-внедренческие особые экономические зоны; наукограды; лизинг (финансовая аренда); Инвестиционный фонд РФ; ОАО «Российский инвестиционный фонд информационнокоммуникационных

технологий»; ОАО «Российская венчурная компания» (ОАО «РВК»); Банк развития; Внешэкономбанк[334].

Инвестиционные фонды и фонды венчурного финансирования – финансовые инструменты ГЧП, позволяющие привлекать бюджетное финансирование в проекты ГЧП. Господдержка из инвестиционного фонда осуществляется в трех формах: прямое софинансирование проектов; участие в акционерном капитале компании, которая будет заниматься тем или иным проектом; система государственных гарантий.

Фонд венчурного финансирования предназначен для инвестиций в ценные бумаги или предприятия с высокой или относительно высокой степенью риска в ожидании очень высокой прибыли. В марте 2000 г. соответствующим распоряжением правительства РФ был утвержден *Венчурный инновационных фонд (ВИФ)* - некоммерческая организация с государственным участием. Он стал называться «фондом фондов», так как его деньги вкладывались как первоначальные инвестиции в венчурные фонды, работающие на коммерческой основе и формирующиеся в основном за счет внебюджетных средств.

Перед ВИФ стояли две основные задачи:

– создание региональных и отраслевых венчурных фондов с государственным участием, вкладывающих средства в технологический инновационный бизнес;

– поддержка начальной стадии реализации инновационных проектов, выполняемых российскими инновационными предприятиями, создающими продукцию и технологии, относящиеся к перечню критических технологий федерального уровня.

В Самарской, Московской, Саратовской, Новгородской, Томской и других областях России, Республике Татарстан, г. Москве, Пермском и Красноярском крае стали создаваться региональные венчурные фонды с российским капиталом. Общая капитализация этих фондов составила 2,24 млрд руб., в том числе 25% - средства федерального бюджета, 25% - средства региональных бюджетов, 50% - частные средства.

---

[334] Государственно-частное партнерство в научно-инновационной сфере / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.К. Казанцева, канд. экон. наук Д.А. Рубвальтера. М.: ИНФРА-М, 2015. 330 с.

Особые экономические зоны - инструменты ГЧП, основная цель которого создание новых точек экономического роста. Государство стремится создать для инвесторов максимально привлекательные экономические условия хозяйствования на определенной территории: за счет средств бюджета финансируется создание инфраструктурных объектов, инвесторам предоставляются льготные таможенные и налоговые режимы. Для этого 22 июня 2005 г. был принят Федеральный закон № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации».

Законом предусмотрено создание двух типов ОЭЗ: промышленно-внедренческих и технико-внедренческих. *Целью функционирования промышленно-внедренческих ОЭЗ* является развитие обрабатывающих отраслей промышленности, высокотехнологичных отраслей, производства новых видов продукции и развития транспортной инфраструктуры.

Развитие государственно-частного партнерства в инфраструктурных отраслях

На современном этапе развития экономики наиболее актуальными являются вопросы функционирования инфраструктуры. Дальнейшее развитие и размещение производительных сил, перспективы территориальной организации хозяйства и расселения в регионах России в условиях рыночной экономики в значительной степени зависят от развития инфраструктуры, всех звеньев инфраструктурного комплекса.

Современное понимание инфраструктуры экономики предполагает выделение в ее структуре следующих элементов (блоков):

- производственная инфраструктура;
- социально-бытовая;
- институциональная;
- персональная;
- экологическая.

Комплекс отраслей производственной инфраструктуры (электроэнергетика, автомобильные и железные дороги, порты, аэропорты, трубопроводный транспорт, коммунальное хозяйство) является наиболее уязвимым местом российской экономики. Его состояние - источник возможных структурных техногенных и иных кризисов и катастроф. Основные фонды крайне изношены (например,

дорожно-транспортный сектор РФ изношен на 29%)[335]. За последние 15 лет практически не осуществлялись инвестиции в развитие инфраструктуры, не строились новые мощности.

Важнейшими причинами такой ситуации являются:

– недостаток бюджетных средств для обеспечения расширенного воспроизводства в отраслях инфраструктуры;

– институциональная неготовность собственника (государства и муниципальных образований) к передаче определенных прав на инфраструктуру бизнесу (в первую очередь в рамках ГЧП);

– высокие риски инвестирования в капиталоемкие объекты при отсутствии гарантий государства.

Одним из наиболее эффективных механизмов привлечения частных инвестиций в развитие общедоступной (публичной) инфраструктуры представляется такая форма ГЧП, как концессия[336]. Заключение концессионных договоров не повлечет за собой дополнительных расходов бюджета, а позволит пополнить доходную часть бюджета за счет расширения базы налогообложения юридических и физических лиц[337].

Наиболее типичные задачи применения концессии в инфраструктуре:

– в сфере транспорта - строительство автодорог и организация пассажирских перевозок;

– в сфере жилищно-коммунального хозяйства – передача муниципального жилищного фонда на обслуживание коммерческой фирме, создание управляющих компаний в сфере управления и обслуживания жилищного фонда; обеспечение жилого сектора теплом и горячей водой;

– в социальной сфере - создание социально-реабилитационного центра для несовершеннолетних; сотрудничество в области образования;

---

[335] Официальный сайт Центра развития государственно-частного партнерства // [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://pppcenter.ru/

[336] Абрамов Р.А., Заернюк В.М., Забайкин Ю.В. Долгосрочное финансирование проектов государственно-частного партнерства: опыт, проблемы и пути решения // KANT 2019. № 2 (31).

[337] Государственно-частное партнерство в России. М. : Центр развития государственно-частного партнерства, 2013.

– в сфере недвижимости - строительство гостиниц и реализация программ по обеспечению жильем молодых семей;

– в сфере охраны окружающей среды и благоустройства - реконструкция территории городских садов и площадей, сооружение набережных и т.п.

По данным рейтинга регионов ГЧП, наибольшее число проектов ГЧП реализуется в жилищно-коммунальной сфере - 33% от общего числа в 2014-2015 гг. В 2013-2014 гг. лидерство по данной позиции принадлежало социальной сфере (56 проектов), но уже в 2014-2015 гг. произошло увеличение общего числа проектов в данной сфере (165 проектов), их доля в общем количестве составила 28% (вместо 43% в 2013-2014 гг.). Значительно возросло число ГЧП-проектов в энергетической сфере - с 22 (или 17%) в 2013-2014 г. до 163 проектов (или 28%) в 2014-2015 г. В транспортной сфере изменения произошли в меньшей степени: общее число проектов ГЧП увеличилось на 34 проекта (с 30 в 2013-2014 г. до 64 в 2014-2015 г.), но их доля от общего числа проектов составляет всего 11%, табл. 3.18.

Следует отметить, что в 2013-2014 гг. не учитывались данные по большинству муниципальных концессий. В 2014-2015 годах количество обусловлено более достоверным предоставлением информации со стороны субъектов РФ. Из общего числа проектов ГЧП в среднем 57% находится в стадии реализации, 9% и 14% реализованы до 2013 и 2014 года соответственно.

Тем не менее в 2015 году было заключено 170 новых концессионных соглашений, большинство из которых по объектам коммунальной сферы - (системы водоснабжения, теплоснабжения и водоотведения), из которых более 80% заключается в малонаселенных пунктах (до 10 тысяч человек). Лидерами по числу заключаемых концессионных соглашений на муниципальном уровне являются Республика Татарстан (45 соглашений), Амурская область (38), Республика Бурятия и Ивановская область (по 19). Среди федеральных округов лидером остается Приволжский федеральный округ, а аутсайдером - СКФО[338].

---

[338] Практика применения концессионных соглашений для развития региональной инфраструктуры в Российской Федерации. — М. : Центр развития государственно-частного партнерства, 2015. — 65 с.

Таблица 3.15. Реализация ГЧП-проектов по сферам в субъектах РФ[339]

Сфера Форма проекта, год	Коммунальная		Социальная		Транспортная		Энергетическая		Общий итог	
	2013/ 2014 гг.	2014/ 2015 гг.	2013/ 2014 гг.	2014/ 2015 гг.	2013/ 2014 гг.	2014/ 2015 гг.	2013/ 2014 гг.	2014/ 2015 гг.	2013/ 2014 гг.	2014/ 2015 гг.
Договор аренды с инвестиционным обязательством	1	5	3	24	-	2	-	23	4	54
Контракт жизненного цикла	-	1	4	-	1	1	-	-	5	2
Государственные закупки с отсрочкой платежа	1	-	2	-	3	-	-	-	6	-
Концессионное соглашение	14	180	27	64	21	33	17	149	79	427
Соглашение о ГЧП	7	9	21	71	11	14	7	9	46	103
Всего	23	194	57	165	36	64	24	163	140	586

Ежегодно, начиная с 2013 года, Центром развития ГЧП в интересах Министерства экономического развития России проводится исследование, посвященное оценке инфраструктурной обеспеченности и инфраструктурных разрывов в субъектах РФ. Так, за 2017 г. было реализовано 2446 проектов на сумму 1519,8 млрд руб. в различных отраслях. Наибольшее количество проектов реализуется в социальной отрасли (11%) и ЖКХ (84%).

Это обусловлено наиболее приоритетными задачами как федерального, так и регионального масштаба в области долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации.

[339] Официальный сайт Центра развития государственно-частного партнерства // [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://pppcenter.ru/

Центром развития ГЧП были проведен анализ реализации проектов ГЧП в разрезе по формам и отраслям инфраструктуры России за 2017 г. (табл. 3.16).

Таблица 3.16. Статистика реализации проектов ГЧП, прошедших стадию коммерческого закрытия, в разрезе по формам и отраслям инфраструктуры в 2017 г.[340]

Отрасль	115-ФЗ	СГЧП	Иные формы	Общий итог
Транспортная инфраструктура	28	5	34	67
Социальная инфраструктура	137	53	91	281
Коммунально-энергетическая инфраструктура	2016	5	36	2057
Информационно-коммуникационная инфраструктура	13	5	7	25
Благоустройство и необходимая инженерно-техническая инфраструктура	8	-	4	12
Промышленная инфраструктура	-	-	1	-
Сельско- и охотохозяйственная инфраструктура	-	-	2	2
Общий итог	**2200**	**70**	**176**	**2446**

Если рассмотреть рынок проектов ГЧП в отраслевом разрезе, то можно выделить следующие тенденции.

1. Региональные и муниципальные администрации постепенно перенимают опыт структурирования проектов ГЧП федерального уровня в отрасли автомобильных дорог – спрос на модернизацию автодорожной инфраструктуры в российских публично-правовых образованиях по-прежнему высокий.

2. Одна из наиболее динамично развивающихся отраслей для реализации проектов ГЧП – создание систем контроля безопасности ПДД, весогабаритного контроля и поддержания общественного порядка. Несмотря на ряд законодательных неопределенностей, многие субъекты РФ готовы реализовывать такие проекты именно по модели ГЧП.

Таким образом, наибольшее количество проектов ГЧП (концессий) применяется в *коммунально-энергетической*

[340] Официальный сайт Центра развития государственно-частного партнерства // [Электронный ресурс]. Режим доступа : http://pppcenter.ru/

инфраструктуре. В 2016 году было реализовано 2058 соглашений: в том числе водоснабжение и водоотведение - 981, теплоснабжение - 959, обращение с ТКО - 60, электроснабжение - 35.

В социальной сфере был реализован 281 проект (11% от всех проектов), из них 91 проект - в сфере здравоохранения, 38 - в сфере социального обслуживания населения, 47 - в сфере спорта и туризма, 64 - в сфере образования и 41 - в сфере культуры и культурного наследия.

В транспортной инфраструктуре было реализовано 68 соглашений, в том числе: железнодорожная инфраструктура - 2, речные и морские порты - 7, авиационная инфраструктура - 7, дорожная инфраструктура - 28.

В благоустройстве и необходимой инженерно-технической инфраструктуре было реализовано 25 соглашений, в том числе: комплексное благоустройство общественных пространств – 3, уличное дорожное освещение - 7[341].

Система здравоохранения имеет особую значимость для применения концессионных соглашений, поскольку возрастает объем расходов на общественное здравоохранение, проводится реформа этой сферы, а также растет роль частного сектора, что приводит к расширению возможностей для ГЧП в целом.

ГЧП, в частности концессии, имеют сильные преимущества перед системой государственных закупок, которые выражаются в том, что частный партнер строит объекты инфраструктуры для последующего использования в будущем в собственных интересах. При схеме ГЧП применяется комплексный подход, выражающийся в том, что проектирует, строит и эксплуатирует этот объект одна и та же организация[342].

На настоящий момент в России осуществляется 11 концессионных проектов в области объектов инфраструктуры

---

[341] Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон Российской Федерации № 131-ФЗ от 6 октября 2003 г. Режим доступа: http://www.consultant.ru

[342] Борщевский Г.А. Государственно-частное партнерство: учебник и практикум для бакалавров и магистратуры / Г.А. Борщевский. — М.: Юрайт, 2015. — 344 с.

здравоохранения, которые находятся на разных стадиях реализации, табл. 3.17[343].

Таблица 3.17. Примеры концессионных проектов в сфере здравоохранения

Примеры сделок	Создание или реконструкция	Срок КС	Условие о концессионной плате
Москва, 2012 Объект здравоохранения, расположенный по адресу: улица Дурова, д. 24, стр. 3, д. 26, стр. 1, 2, 4, 6	рекон струкция	49 лет	**Размер:** не менее 1 000 000 руб. ровно (критерий конкурса). **Порядок оплаты:** начальный разовый фиксированный платеж, вносимый в течение 30 рабочих дней с момента подписания соглашения
Новосибирск, 2009 Помещения в здании роддома	рекон струкция	22 года	**Размер:** устанавливается на основании протокола конкурсной комиссии о результатах проведения конкурса или на основании решения концеден- та о заключении соглашения **Порядок оплаты:** ежеквартально в течение всего периода эксплуатации
Чебоксары, 2013 Диагностический центр БУ «Республи-канская клиническая больница» в г. Че-боксары Чувашской Республики	Создание	13 лет	Размер: 10 000 руб. Порядок оплаты: единовременная выплата в течение первого года эксплуатации объекта соглашения
Новосибирск, 2009 Стоматологическая поликлиника	рекон струкция	20 лет	**Размер:** не менее 1 305 000 руб. (критерий конкурса) **Порядок оплаты:** ежеквартально с момента

[343] Заернюк В.М., Леонова В.П. Источники и ограничения финансирования проектов государственно-частного партнерства // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономика и право. 2019. № 2 (24). С. 45-50.

			заключения соглашения и до окончания срока действия соглашения
Москва, 2012 Объект здравоохранения, расположенный по адресу: улица Дурова, д. 24, стр. 3, д. 26, стр. 1, 2, 4, 6	рекон струкция	49 лет	**Размер:** не менее 1 000 000 руб. ровно (критерий конкурса). **Порядок оплаты:** начальный разовый фиксированный платеж, вносимый в течение 30 рабочих дней с момента подписания соглашения
Казань, 2010 Медицинский центр, осуществляющий деятельность в области охраны и восстановления репродуктивного здоровья	создание	10 лет	Размер: 1 000 000 руб. Порядок оплаты: единовременная выплата в течение 3 месяцев со дня заключения соглашения
Казань, 2012 Центр амбулаторного гемодиализа	рекон струкция	7 лет	Размер: 30% от чистой прибыли, полученной концессионером в результате реализации соглашения. Порядок оплаты: ежегодно
Казань, 2013 Объект здравоохранения	рекон струкция	15 лет	не установлена

Следует выделить следующее.

Большинство проектов связаны с реконструкцией и дальнейшей эксплуатацией объекта здравоохранения, например, в Москве передана в концессию Городская клиническая больница № 63 с обязательством по модернизации и реконструкции объекта (стоимость проекта – 4,37 млрд руб.), или реконструкция помещений в здании роддома в Новосибирской области (стоимость проекта – 97 млн руб.).

Период, на который заключается концессионное соглашение в сфере здравоохранения, достаточно продолжителен и занимает, как правило, от 7 до 49 лет.

Во всех концессионных проектах отсутствует прямое софинансирование со стороны государства. Бюджетное

финансирование установлено только в двух из рассмотренных соглашений, где покрытие расходов на оказание бесплатных медицинских услуг идет не из Фонда обязательного медицинского страхования (ОМС), а из средств бюджета.

Только в одном случае оговаривается тариф, а во всех остальных действует отсылка к тарифному соглашению, существующему на соответствующий год.

В условиях сокращения бюджетных расходов на систему образования с 600 до 400 млрд руб. важным вопросом представляется привлечение частных инвестиций и компетенций не только в строительство и эксплуатацию объектов образования, но и непосредственно в образовательный процесс[344].

В России доля привлеченных частных инвесторов в систему дошкольного образования остается достаточно низкой – 4-5% по сравнению с развитыми западными странами (для сравнения, в Великобритании - 22%, в Австрии - 18%, в Германии - 12%). Инфраструктурный разрыв в системе дошкольного образования в России остается достаточно ощутимым.

Возможно решение проблемы с использованием механизмов государственно-частного партнерства, в частности заключение концессионных соглашений. Существуют две приоритетные концессионные модели, на основе которых могут быть реализованы инфраструктурные проекты в системе дошкольного образования. Одним из выходов в данной ситуации может стать появление на рынке комплексных операторов, которые могли бы осуществлять техническое обслуживание и эксплуатацию учреждений и оказывать конечную образовательную услугу потребителю.

В настоящее время рынок таких операторов не сформирован и в целом по стране отсутствует платежеспособный спрос населения на оказание платных образовательных услуг в дошкольных учреждениях.

Модель «Строительство - передача - обслуживание».

При данной схеме (англ. - BTO) частный инвестор осуществляет строительство и обслуживание объекта, но не имеет отношения к

---

[344] Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон Российской Федерации № 131-ФЗ от 6 октября 2003 г. Режим доступа: http://www.consultant.ru

образовательному процессу. Возмещение затрат происходит через арендные платежи по договору субаренды.

На территории РФ по данному принципу реализованы два проекта: реконструкция детского сада «Жарки» в Новосибирской области общей вместимостью 124 места и стоимостью 60 млн руб.; строительство АНОО Центр развития «Золотой ключик» в Пермском крае вместимостью 121 место и стоимостью 40 млн руб. Для частного инвестора модель неустойчива, так как основной источник дохода - субарендные платежи, и не предусмотрено прямой платы концедента концессионеру.

Для публичного партнера характерны высокая нагрузка на бюджет и риск, связанный с привлечением частных инвесторов.

Модель «Строительство - обслуживание - передача».

По итогам принятия поправок в Федеральный закон «О концессионных соглашениях», позволяющих осуществлять прямые платежи концедента концессионеру, для государства и инвестора может быть востребована модель, которая имеет английскую аббревиатуру BOT.

При реализации инфраструктурных проектов на основе данной модели возможна организация частным партнером и обслуживания здания, и образовательного процесса. Возвратность средств осуществляется через прямые платежи концессионеру. Основной риск для частного партнера заключается в поиске заемных средств, поскольку титул собственности по истечении концессионного соглашения переходит публичному партнеру. Для государства модель является наиболее привлекательной, поскольку снижает нагрузку на бюджет и обеспечивает создание инфраструктуры на взаимовыгодных условиях. Основной риск возникает, если концессионер оказывает конечную образовательную услугу, поскольку в настоящий момент рынок операторов образовательных услуг в системе дошкольного образования отсутствует.

Для развития системы дошкольного образования на территории России и реализации инфраструктурных проектов необходимо соблюдение следующих базовых условий: оптимизация нормативно-правовой базы; создание рынка операторов конечной

образовательной услуги; стимулирование платежеспособного спроса населения на дополнительные образовательные услуги[345].

Объекты энергетической и коммунальной инфраструктуры входят в число наиболее приоритетных отраслей для реализации концессионных соглашений в Российской Федерации. Коммунальная сфера долгое время находилась без внимания со стороны частного сектора по причине традиционной ответственности органов государственной и муниципальной власти, отсутствия долгосрочных тарифных программ, законодательно закрепленных конкурсных процедур на право аренды коммунального имущества и ряда других факторов.

Основной формой привлечения бизнеса в коммунальную и энергетическую инфраструктуру являлись договоры аренды. Однако такая форма партнерства не может быть эффективной для данной отрасли, поскольку ответственность за модернизацию и развитие арендуемых основных фондов целиком лежит на собственнике данных фондов и не переходит к арендатору, который отвечает только за их эксплуатацию и содержание.

Вместе с тем отрасль нуждается прежде всего в техническом обновлении. Договоры аренды, предусматривающие инвестиционные обязательства, слишком сложны, а потому вероятность их распространения невелика. Исходя из этого, концессионные соглашения представляются наиболее эффективным способом модернизировать коммунальную инфраструктуру, привлекая инвестиции со стороны частного сектора.

Примеры заключенных концессионных соглашений:

– концессионное соглашение в отношении имущественного комплекса систем коммунальной инфраструктуры водоснабжения, водоотведения и очистки сточных вод города Перми от 26 апреля 2013 г.;

– концессионное соглашение «Строительство водозаборной скважины глубиной 290 м по ул. Пролетарская, заключенное между ООО «Теплоэнерго» и Министерством экономического развития Новосибирской области, заключенное в мае 2012 г.;

---

[345] Борщевский Г.А. Государственно-частное партнерство: учебник и практикум для бакалавров и магистратуры / Г.А. Борщевский. М.: Юрайт, 2015. 344 с.

– концессионное соглашение «Строительство блочно-модульной газовой котельной мощностью 0,9 МВт по адресу: НСО, Татарский р-н, с. Дмитриевка, пер. Банный, 7а, заключенное между ООО «Татарская тепловая компания» и Министерством экономического развития Новосибирской области. Строительство по данному соглашению было завершено к концу октября 2012 г.

Таким образом, видно, что в субъектах РФ органы власти и частные инвесторы пока недостаточно активно вовлечены в развитие коммунальной инфраструктуры[346].

Государство заинтересовано в привлечении частного инвестора для модернизации отрасли, но, по сути, тот инструментарий, который потенциал всей отрасли, и на это есть ряд причин.

Ограничение роста тарифов без учета инвестиционной нагрузки. Это лишает гарантии частного инвестора получения платы за эффективное управление и фиксированного коммерческого дохода на осуществленные инвестиции.

Несовершенство правового поля для реализации инфраструктурных проектов в отрасли по концессионной модели. В частности, большое количество ограничений по обеспечительскому пакету концессионного соглашения.

Отрасль здравоохранения традиционно привлекательна там, где есть достаточный гарантированный поток через платежи системы ОМС и маржинальные платные услуги, или там, где публичный партнер готов инвестировать в создание объекта здравоохранения.

В сфере обращения с ТКО инвесторы готовы к долгосрочному партнерству при условии комплексности проекта на каждом из этапов обращения с отходами, а также включения проекта в отраслевую схему. Спрос на реализацию таких проектов со стороны частных инвесторов постоянно растет. Однако с внедрением новой модели рынка, предусматривающей наличие единого оператора как гаранта исполнения схемы обращения, актуальность применения концессионных соглашений или соглашений о ГЧП/МЧП, как инструментов для гибкого распределения рисков между сторонами,

---

[346] Практика применения концессионных соглашений для развития региональной инфраструктуры в Российской Федерации. — М. : Центр развития государственно-частного партнерства, 2015. — 65 с.

отошла на второй план. Все чаще участники рынка запускают проекты в отрасли ТКО в рамках обычных инвестиционных договоров.

В перспективе ожидается существенное увеличение практики внедрения концессионных проектов в регионах России. Основные предпосылки:

– поручение Президента России до 2019 г. обеспечить передачу в концессию частным операторам всех неэффективных ГУПов и МУПов;

– развитие правового регулирования концессий. Запуск механизма частной инициативы с 1 мая 2015 г.;

– озабоченность субъектов РФ своей позицией в рейтинге регионов по уровню развития ГЧП[347].

Ключевыми факторами, влияющими на успешность применения концессионных соглашений в региональной практике, являются: наличие нормативно-правовой базы; наличие в регионе специализированных государственных органов или структур, обладающих необходимыми компетенциями и полномочиями по сопровождению проектов ГЧП; стабильная политическая конъюнктура в данном регионе и отсутствие видимых политических рисков; развитая социально-экономическая политика субъекта; наличие конкуренции между частными компаниями, способными участвовать в реализации концессионных соглашений; системный подход к развитию инфраструктуры и привлечению для этих целей внебюджетных средств (наличие стратегии развития инфраструктуры субъекта Российской Федерации или программы привлечения внебюджетных инвестиций, в том числе с применением механизмов ГЧП).

Таким образом, в условиях нестабильности экономики, высокого уровня социально-экономической дифференциации регионов такой инструмент, как концессия, может и должен стимулировать более активное использование инвестиционных возможностей государственной власти и частного сектора.

---

[347] Структурная модель государственно-частного партнерства в стратегическом управлении регионом: монография / С.А. Кочеткова, И.В. Моисеева; под общей ред. С.А. Кочетковой. М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2016. 132 с.

3.3.4. Роль стандартизации как категории организационно-правового обеспечения в области корпоративной ответственности

Результативность предприятий в отношении общества, в котором они функционируют, и ее воздействия на окружающую среду стали крайне важной частью оценки ее общей результативности и способности продолжать функционировать эффективно. Растет осознание необходимости поддержания здоровых экосистем, социальной справедливости и хорошего организационного управления. Важнейшей составляющей устойчивого бизнеса стала социальная и экологическая ответственность. Уже более двух десятилетий российским бизнесом целенаправленно применяются системы защиты здоровья человека и экологической безопасности. Причем, надо отметить, предприятия не стоят на месте, постоянно учатся, благодаря чему удается адаптироваться к новым реалиям. Социальные и экологические аспекты учитываются на стадиях проектирования, строительства и эксплуатации предприятий.

В связи с тем, что концепция корпоративной социальной ответственности (далее КСО) уже много лет применяется компаниями на практике, нужны инструменты, которые позволят проанализировать и сопоставить положение дел на предприятии. То есть стандарты отчетности по КСО, призванные регулировать работу компаний в области КСО. Данные стандарты необходимо использовать для того, чтобы унифицировать нефинансовую отчетность фирм, а также оценивать конкретный вклад предприятий в экономическую, экологическую и социальную сферы.

Составляемый компанией корпоративный социальный отчет можно представить как в свободной форме, так и стандартной. Однако стоит отметить, что данные формы носят различный характер предоставления информации. Так, например, корпоративный социальный отчет в свободной форме обычно ограничивается выпуском ярких буклетов отражающих разного рода благотворительные программы. Естественно, данный способ очень удобен для фирм, но не несет в себе никакой ценности и не может быть рассмотрен как значимый документ, с помощью которого можно проанализировать уровень КСО предприятия.

Тогда как корпоративный социальный отчет в стандартизированной форме включает в себя правила и показатели раскрытия данных о КСО предприятия, в виде международных стандартов, носящих рекомендательный характер. Существует множество видов международных стандартов КСО. Для начала, опишем общепринятые стандарты, а потом уже и рассмотрим российские стандарты КСО.

Глобальный договор ООН (ГД ООН) - это самая большая добровольная инициатива в области КСО. К ГД ООН уже присоединилось более 13 тыс. компаний из 170 стран мира с момента вступления договора в силу. Ключевая цель данного стандарта заключается в имплементации 10 принципов в таких областях как: права человека, трудовые отношения, защита окружающей среды и противодействие коррупции.

Российская сеть участников Глобального договора существует с 2008 года. За годы своей деятельности она прошла большой путь развития и стала одной из передовых среди 88 существующих в ГД ООН, что подтверждается присвоением ей статуса advanced level.

Таким образом, если компания следует вышеупомянутым принципам, и публично их подтверждает, то репутация предприятия увеличивается, что является очень важным элементом для входа на международные рынки. Присоединившись к ГД ООН, компания получает новую возможность для расширения своей деятельности.

Следующий международный стандарт - это GRI (Global Reporting Initiative). Отчетность по данному стандарту включает в себя экономическую, экологическую и социальную политику предприятия. Основным преимуществом GRI является поэтапная возможность внедрения корпоративной социальной политики в компанию. Именно этот стандарт подходит как для новых, так и для уже устойчивых предприятий. То есть для начала можно выбрать конкретный показатель из трех указанных, и отчитываться только по нему, а уже затем постепенно переходить на новый уровень. Обязательным условием стандарта GRI является публикация в годовом отчете результатов деятельности по этим направлениям. Отчетность по GRI в России публикуют следующие компании, работающие в горнодобывающей отрасли: ПАО «Полюс», ПАО «Полиметалл», Компания Nordgold и другие. То есть данный международный стандарт является очень популярным и

востребованным среди Российских компаний для составления нефинансовой отчетности.

Рассмотрим статистику. Из табл. 3.18 следует, что переходному периоду (2013–2015 гг.) было свойственно увеличение числа компаний, которые публикуют отчеты в стандарте GRI G4. Данный стандарт отчетности предназначен для использования в качестве общепринятой системы отчетов, касаемых экономических, экологических и социальных результатов деятельности компании. Российские предприятия, хотя и не в абсолютном, но уже в процентном отношении к общему числу опубликованных отчетов, проявили в 2015 г. большую активность в освоении требований нового руководства, нежели их зарубежные коллеги.

Таблица 3.18. Применение отчетов по GRI G4 в России и за рубежом

	Опубликовано отчетов, всего	Из них по GRI G4	Доля отчетов по GRI G4
2013, в мире	4 828	62	1%
2013, в России	80	-	0%
2014, в мире	5 211	1 141	22%
2014, в России	69	8	11%
2015, в мире	2 931	1 453	50%
2015, в России	47	34	72%

Примечание: составлено авторами по источнику: https://database.globalreporting.org/

Национальному Регистру нефинансовых отчетов за период с 2000 г. представлено 130 компаниями промышленности 473 отчета, в том числе 190 социальных отчетов (СО) и 283 отчета в области устойчивого развития (ОУР), см. табл. 3.19.

В то же время изучение экономической литературы по исследуемой тематике показало, что основными проблемами, затрудняющими реализацию принципов корпоративной социальной ответственности связано в определенной мере с непониманием высшего руководства ряда компаний роли КСО в работе по созданию положительного имиджа, способствующему улучшению их позиционированию на рынках. Кроме того нужно отметить продолжающую иметь место недооценку менеджмента и

заинтересованных лиц экономических выгод реализации КСО на практике.

Таблица 3.19. Распределение отчетов по отраслевой принадлежности компаний (июль 2019 г.)

Отраслевая принадлежность компании	Число компа-ний	Количество отчетов		
		ОУР	СО	Итого
Нефтегазовая	21	114	9	123
Энергетика	42	54	45	99
Металлургическая и горнодобывающая	20	46	55	101
Производство машин и оборудования	2	0	0	0
Химическая, нефтехимическая, парфюмерная	12	18	20	38
Деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная	5	2	4	6
Производство пищевых и других потребительских товаров	10	29	23	52
Телекоммуникационная	11	14	22	36
Цементное производство и строительство	2	1	0	1
Транспорт	5	5	12	17
ИТОГО	130	283	190	473

Примечание: составлено авторами по источнику: http://rspp.ru/simplepage/157

В сфере экологического менеджмента используется семейство международных стандартов ISO 14000. С помощью них компании получают инструмент для минимизации негативного влияния на окружающую среду. Также стоит упомянуть о плюсах использования этого стандарта:

– сокращается число аварий и рисков техногенных катастроф;

– снижается стоимость переработки отходов;

– оптимизируются процессы эксплуатации ресурсов;

– увеличивается репутация компании, как на отечественном, так и на зарубежном рынке;

– уменьшается вероятность применения экологических штрафных санкций;

– устанавливаются тесные связи с зарубежными компаниями;

– упрощается процесс сертификации и лицензирования;

– создается эффективный аппарат управления в области экологической безопасности в компании.

Международный стандарт SA 8000 (Social Accountability) включает в себя такие требования, как соблюдения прав работника и оптимальные условия труда. Хоть и данный стандарт носит добровольный характер, все же имеет большую популярность среди развитых стран. Стандарт SA 8000 базируется на Всемирной декларации прав человека, конвенции МОТ (Международной организации по Труду) и конвенции по правам ребенка. Условия внедрения этого стандарта не ограничены, то есть не имеет значение размер, месторасположение или сфера деятельности компании. Ключевыми показателями отчетности при анализе деятельности компании являются такие направления, как использование детского труда, продолжительность рабочего времени, вопросы дискриминации, здоровье и безопасность сотрудников, принудительный труд, дисциплинарные взыскания, оплата труда и система управления. Полученный сертификат стандарта SA 8000 означает, что деятельность предприятия по всем направлениям организована правильно и не нарушает прав сотрудников.

Следующим международным стандартом является AA 1000. В 1999 году он был разработан Институтом Социальной и этической отчетности. Стандарт AA 1000 является процессным стандартом, таким образом, он устанавливает порядок (набор и процедуру критериев) оценки КСО (включая влияние на окружающую среду) и порядок подготовки отчета. Базовым для AA 1000 является принцип диалога со стейкхолдерами.

Международный стандарт КСО, который необходимо рассмотреть называется - ICCSR-08260008000 (International Centre for Corporate Social Responsibility) разработанный совместно с международными организациями. Данный стандарт отчетности вполне отвечает условиям стандарта ISO 26000. Основным плюсом является получение сертификата, который выдается Международной системой сертификации деятельности компаний в сфере СО «ИНТЕРСОЦСЕРТ», в состав которой входят Россия. В дополнение всему сказанному, если модули «А» и «И» данного стандарта

сертифицированы, то компания может получить сертификат стандарта SA 8000, так как эти модули схожи.

В России процесс стандартизации также активно развивался. В 2004 году была одобрена Социальная хартия российского бизнеса. То есть появился свод ключевых положений КСО компаний, касающихся таких направлений, как финансовая и экономическая устойчивость, права человека, отношения производителя и потребителя, охрана окружающей среды и другие. Чуть позже появился стандарт Торгово-промышленной палаты Российской Федерации в части социальная отчетности, рекомендуемый для применения предприятиями и организациями, зарегистрированными в РФ. Этот стандарт базируется на основе главных принципов международного стандарта КСО AA 1000. Важно отметить, что эта отчетность не противоречит вышеупомянутому стандарту. Здесь анализируются самые актуальные проблемы для РФ, а именно честная и своевременная оплата труда сотрудников, полная уплата налогов, субсидирование социальной сферы и помощь бездомным детям.

В 2008 году появились так называемые Базовые индикаторы результативности РСПП (Российский союз промышленников и предпринимателей). На самом деле, это практически тот же самый стандарт GRI, только адаптирован к российской системе бухгалтерской отчетности. Здесь также для анализа деятельности компании в области КСО изучаются три направления: экономическая, экологическая и социальная деятельность компании.

Следующий стандарт ГОСТ Р ИСО 26000 (Руководство по социальной ответственности). Существенное отличие от других международных стандартов состоит в том, что в качестве экспертов представляются 6 важных групп стейкхолдеров: государство, бизнес, потребители, работники, некоммерческие организации и академические институты. Также, стандарт ГОСТ Р ИСО 26000 предполагает руководство к действию, а не содержит требования. Как и по стандарту SA 8000, нет ни каких ограничений для применения компанией.

Итак, учитывая тот факт, что КСО довольно молодое явление, на сегодняшний день, как видно из проведенного анализа, уже существует множество различных стандартов отчетности по КСО и данное направление развивается с каждым годом. А также, стоит отметить, что Россия активно участвует в процессе стандартизации

корпоративной социальной ответственности и не остается в стороне, и более того вносит существенный вклад в развитие стандартов. С помощью стандартов отчетности по КСО, компании начали куда больше уделять внимания корпоративному управлению для устойчивого развития предприятия.

Очевидно, что экологические проблемы привлекли к себе большое внимание несколько десятилетий назад, в результате растущего числа экологических кризисов и катастроф. Для многих целей, в том числе политических, важно донести информацию об экологических проблемах до общественности. Это позволяет стране, помимо всего прочего, разработать соответствующую экологическую политику и создавать инструменты, стимулирующие желаемое социальное поведение. В своей работе Leszczynska и др. (2010) анализирует корпоративную экологическую осведомленность менеджеров в разрезе стран, чтобы понять, насколько отношение к экологическим проблемам отражает развитие экономики. Это статья основана на двух предположениях, что экологическое сознание является: осознание того, что человеческие существа зависят от других элементов природы; осознание того, что люди влияют на окружающую среду.

Экологическая грамотность состоит из соответствующего объема знаний, рационально усвоенных и воплощенных в конкретные действия. Его компонентами являются знания, ценности, взгляды и стремление действовать.

Отношение к окружающей среде, с точки зрения организации управления, является одним из ключевых факторов, влияющих на поведение организации. Многие компании, вовлеченные в инициативы по управлению природоохранной деятельностью, цель которых улучшение экологических показателей, вдобавок нашли и другие выгоды: увеличение финансовых сбережений и уменьшение риска ответственности. Несмотря на то, что организации разрабатывают самые различные экологические инструменты, не все из них были успешными. Многие авторы, считают, что стратегия для улучшения экологических показателей является эффективной только тогда, когда все сотрудники организации знают о функционировании природных систем и понимают их влияние на эффективность предпринимательской деятельности. Таким образом, уровень экологической грамотности менеджеров и их отношение к этим

проблемам и есть основные факторы, которые определяют экологическую стратегию, принимаемую организацией.

Уже в 1970-х годах развивался интерес к отношению окружающей среде. В 1978 году ученые Dunlap и van Liere опубликовали статью с новой экологической парадигмой, которая стремилась измерить степень бережного отношения к окружающей среде через ряд различных экологических аспектов. На сегодняшний день исследования сосредоточены, в значительной степени на факторы, влияющие на отношение к окружающей среде со стороны работников. Обычно рассматривают такие переменные как пол, возраст, различные социально-демографические и социальноэкономические показатели.

На международной платформе, Rojsek обнаружил, что, по крайней мере, в одной развивающейся стране (Словения), существуют значительные различия относительно того, как менеджеры воспринимают трудности по вопросам рационального природопользования в зависимости от размера компании и их собственного возраста. Напротив, другие авторы объясняют различия экологических показателей в Канаде, Китае и Японии из-за знаний экологического менеджмента со стороны сотрудников. Например, в Китае, компании уделяют мало внимания к ведению экологической отчетности по сравнению с некоторыми западными коллегами и сообщают только тогда, когда они вынуждены это делать. Это подтверждается последними исследованиями в соответствие, с которым австралийские респонденты поддерживают открытость и прозрачность по вопросам охраны окружающей среды, в то время как респонденты из Китая выступали за более централизованный подход к принятию решений в отношении окружающей среде.

В работе Laszlo Zsolnai анализирует различные уровни, на которых ведение бизнеса влияет на окружающую среду. Отдельные биологические существа страдают от бизнеса: из-за охоты, рыболовства, сельского хозяйства, экспериментов над животными и т.д. Также природной экосистеме наносится вред от деятельности горнодобывающей промышленности, от добычи нефти или газа, то есть загрязняется воздух, вода и земля. Автор ставил перед собой цель выявить определенные принципы экологической этики для бизнеса, с целью достижения устойчивого состояния. Ключевой принцип экологической этики является то, что природа имеет свою

внутреннюю ценность. А именно природа и ее составляющие являются не просто средством достижения своих целей для бизнеса, но и невозобновляемым ресурсом. Другими словами «категорический императив экологии». В 1987 году чилийскими биологами Humberto Maturana and Francisco Varela была разработана теория «самосоздание», и они подтвердили эту позицию. Далее автор, анализируя исследования предыдущих ученых, выдвинул три ключевых принципа экологической этики:

Бизнес должен обеспечивать естественные условия существования для животных и других живых существ. Систематическая защита животных основывается на вере в то, что люди должны заботиться об их благосостояние, особенно, когда они используются для производства продуктов питания. Руководство для защиты животных разработано Советом по охране животных и включает в себя ряд принципов, которым должны следовать компании.

Бизнес должен использовать природные ресурсы надлежащим образом так, чтобы не нанести вред окружающей среде. Здесь под экологической этикой подразумевают взаимодействие коммерческих организаций с природой: нельзя наносить ущерб экосистеме.

Бизнес не должен способствовать нарушению системных закономерностей и глобальных механизмов Земли. Этот принцип опирается на теорию Гаи, разработанную английским ученным James Lovelock. Он предполагал, что биосфера и физические компоненты Земли тесно интегрированы с образованием сложной системы, взаимодействие которой поддерживает климатические и биогеохимические условия на Земле. Суть этики Гаи является уважение к саморегулирующему характеру и эволюционной уникальности биосферы.

Таким образом, определив ключевые экологические принципы, автор пришел к выводу, что не все компании в состоянии удовлетворять этим положениям. Как правило, идет негативное воздействие на природу от ведения бизнеса. Тем не менее, некоторые предприятия способны функционировать на постоянной основе используя эти правила. Автор уверен, что удовлетворяя вышеперечисленные этические принципы, компания может гарантировать устойчивое состояние для своего бизнеса.

Германские исследователи Herbert Kotzab и др. [12] ставили перед собой цель разработать шкалу, которая поможет оценить экологические элементы на всей протяженности цепочки розничной торговли и проанализировать экологические инициативы управления поставками, принимаемые 100 крупнейшими компаниями в мире, которые ведут свою деятельность в розничной торговле. Для эмпирического анализа использовались данные, взятые с официальных веб-сайтов организаций и публично опубликованных документов, таких как годовые отчеты и отчеты о корпоративной социальной ответственности. Авторы выявили 34 инициативы по обеспечению устойчивости, которые были сгруппированы в 8 категорий: основы экологических отношений, использование энергии и переработанных материалов, товар, упаковка, транспорт, потребление и отходы. Опираясь на собранные данные, авторы смогли сформировать восемь категорий для обеспечения экологической цепи поставок в ряд конкретных систем поставок (табл. 3.20).

Основываясь на эти данные, они разработали шкалу устойчивости окружающей среды в диапазоне от «нет экологической устойчивости на всех цепях» до «полной экологической устойчивости» в зависимости от количества выполненных инициатив. Необходимо отметить, что их подход ориентирован на инициативы по обеспечению безопасности окружающей среды, а не на качество их выполнения.

Поэтому анализ не может субъективно оценить, насколько хорошо продавцы выполняют свои природоохранные мероприятия. Однако количество выявленных инициатив может дать нужные ориентиры на готовность действовать в экологически устойчивом русле. Уровень экологического управления цепочками поставок можно охарактеризовать как достаточно эффектный и ориентированный на краткосрочную перспективу.

Далее, в рамках исследования, необходимо рассмотреть не менее интересную работу Gyongyi Kovacs, в которой он анализировал роль всех заинтересованных сторон в формировании экологической ответственности. Корпорации постепенно начинают признавать тот факт, что уже они не могут решать свои социальные и экологические проблемы самостоятельно. И поэтому увеличивается важность вклада заинтересованных лиц в развитие этих проблем. Цель его

работы заключается в том, чтобы исследовать, как роль заинтересованных лиц влияет на экологическую ответственность в различных отраслях промышленности. Опираясь на исследования своих коллег, Kovacs разграничивает заинтересованных лиц на две категории: внутренние (сотрудники, менеджеры, собственники, поставщики и клиенты) и внешние – правительственные и негосударственные учреждения, промышленные ассоциации, конкуренты, местные сообщества, СМИ.

Таблица 3.20. Категории экологических отношений для устойчивой деятельности розничного бизнеса

Экологическая категория	Характеристика (комментарий)
Основы экологических отношений	Получить информацию по основным позициям ритейлера в области экологических проблем
Использование энергии	Исследование показателей, которые указывают на экономию энергии и использование более экологически чистой энергии
Использование переработанных материалов	Сопоставление типа используемых материалов (возобновляемых или не возобновляемых ресурсов)
Продукция	Преобразование деятельности предприятия так, чтобы создавались экологически чистые продукты, а также возможность повторного использования и переработки
Упаковка	Транспортная тара изготовлена из экологически чистых материалов
Транспорт	Создание каналов распределения с экологической точки зрения так, чтобы сэкономить время и километры на транспортировку
Потребление	Создание экологически безопасных продуктов для клиентов
Отходы	Исследование ошибок ритейлеров по сокращению отходов путем сотрудничества с другими людьми, и общения с клиентами

В работе также приведены ключевые характеристики роли заинтересованных сторон в части экологической ответственности на основе затратного и стоимостного подхода.

Резюмируя отметим, что ключевые международные и российские стандарты корпоративной социальной ответственности предприятий призваны регулировать деятельность компаний в сфере КСО, их используют для унификации нефинансовой отчетности компаний и для оценки реального вклада компаний в экологическую, социальную и иные сферы жизнедеятельности общества.

Глава 3.4. Формирование механизма привлечения инвестиций на основе ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса

3.4.1. Текущее состояние развития ГЧП в Российской Федерации

В российской практике хозяйствования термин «государственно-частное партнерство» (далее ГЧП) приобрел широкую известность лишь в последние годы, в связи с активным обсуждением вопроса о необходимости привлечения частного капитала и опыта для развития стратегически важных отраслей российской экономики.

ГЧП как наиболее оптимальная форма взаимовыгодного сотрудничества государства и частного сектора позволяет предусмотреть разделение рисков между субъектом государственной власти и инвестором на основе экономико-законодательного объединения материальных и нематериальных ресурсов.

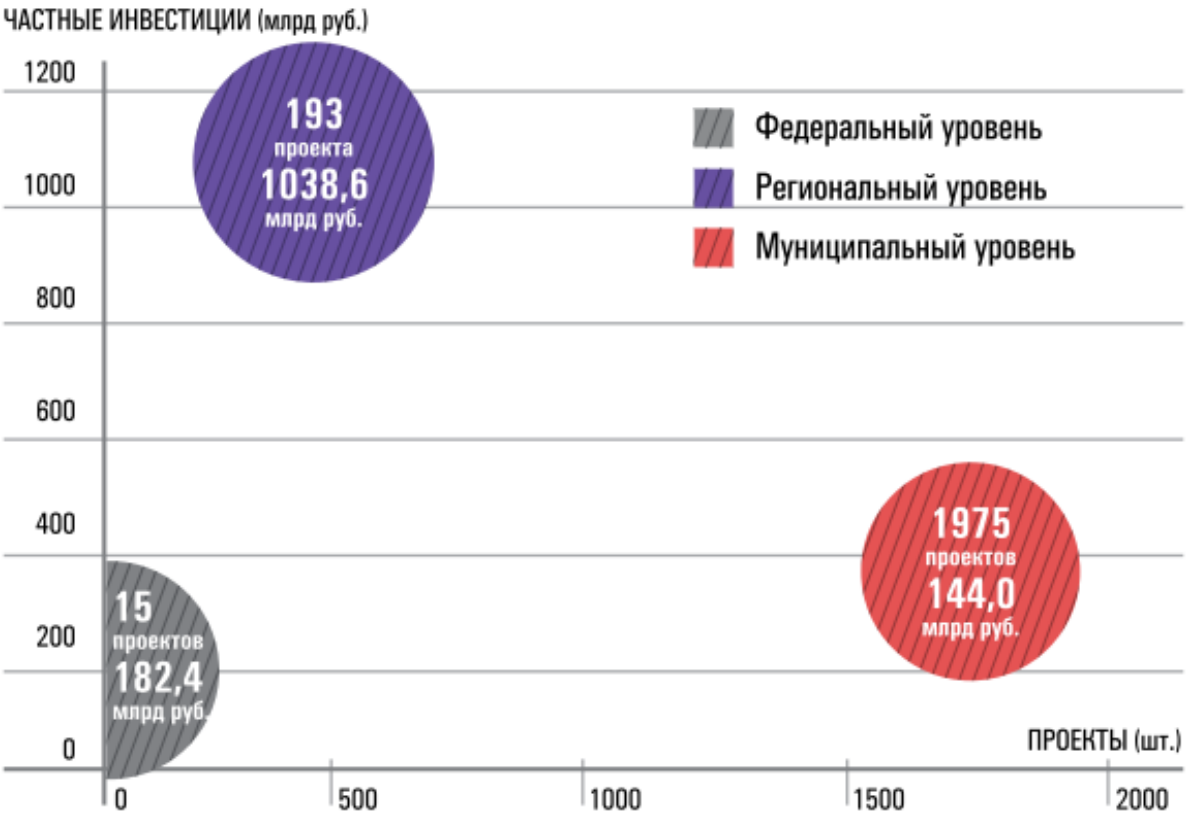
На начало 2017 года в Российской Федерации были пройдены стадию, связанную с принятием решений о реализации 2446 инфраструктурного проекта, предусматривающего привлечение частных инвестиций по принципу ГЧП. При этом более 480 проектов находятся в проработке органов власти и порядка 1000, по экспертным оценкам, структурируются частным партнером для запуска с использованием механизма «частной инициативы».

Проекты ГЧП, прошедшие стадию принятия решения о реализации:

- федеральный уровень - 17 проект;
- региональный уровень - 238 проект;
- муниципальный уровень - 2191 проектов.

В свою очередь, проекты ГЧП, прошедшие стадию, связанную с коммерческим закрытием (подписанием соглашения/договора) -

2183, по которым совокупный долг по инвестиционным обязательствам (обязательствам на финансирование строительства, либо реконструкции) публичной и частных сторон составили - 2,040 трлн рублей, в том числе обязательств частных партнеров - 1,336 трлн рублей. Количества проектов и «законтрактованных» инвестиционных обязательств частных партнеров по федеральному административному уровню показано на рисунке 3.7.



Источник: данные Центра развития ГЧП.

Рис. 3.7. Данные о соотношении количеств реализуемых проектов ГЧП и объемов финансовых долгов частных инвесторов

Концессию по-прежнему можно считать основным видом реализации проекта ГЧП в Российской Федерации. Именно 2200 проектов сегодня осуществляются и будут осуществлены в виде концессионный соглашений. Соглашение о ГЧП/МЧП используется в основном в целях структурирования проектов социальной сфере (сферы здравоохранения, образования). На данный момент насчитывают 70 таких проектов, которые были заключены в рамках региональных законодательств.

Необходимо отметить, что органы власти заявили о 150 проектах, реализуемых в виде соглашения о ГЧП/МЧП. Однако согласно предметному анализу этих проектов большая часть не квалифицируется никоим образом как договор о ГЧП/МЧП, а по отличительным признакам представляет собой различные формы поддержки инвесторов государством. Что касается регионального и муниципального уровня, то там 176 реализуются проекты имеющие схожесть с ГЧП, однако договоры по ним заключались по иным организационно-правовым формам, например:

1) Долгосрочные инвестиционные соглашения и контракты по жизненному циклу, заключаемые в рамках 223-ФЗ;

2) Контракты по жизненному циклу, заключаемые в рамках 44-ФЗ;

3) Корпоративные формы, при использовании которых основные принципы по долгосрочному партнерству зафиксированы в акционерном соглашении или ином сопутствующем договоре;

4) Долгосрочные договоры по аренде публичной собственности, которые подразумевает определенного рода инвестиционные обязательства арендатора (согласно норм ГК РФ и 135-ФЗ).

Таким образом, традиционно проекты ГЧП в России реализуются в трех отраслях – **коммунальной, социальной и транспортной**.

Динамику развития рынка проектов ГЧП в России в 2013-2016 характеризуют следующие данные статистики.

Темп развития рынка ГЧП в 2016 году в сравнении с 2015 годом по количественному выражению соответствуют прогнозу, сделанному в начале 2016 года аналитиками Центра развития ГЧП (фактический CAGR[348] составил 124,5% по прогнозу - 130%) (здесь учтены проекты, которые прошли стадию коммерческих закрытий) (см. рис. 3.9.

2016 год отмечен положительной динамикой роста рынка проектов ГЧП и в стоимостном выражении. Удалось преодоление негативного тренда 2015 года, определяемого отрицательной динамикой по привлечению частных инвестиций в инвестиционные проекты. С известной степенью осторожности отметим факт преодоления негативного рода факторов, присущих посткризисному

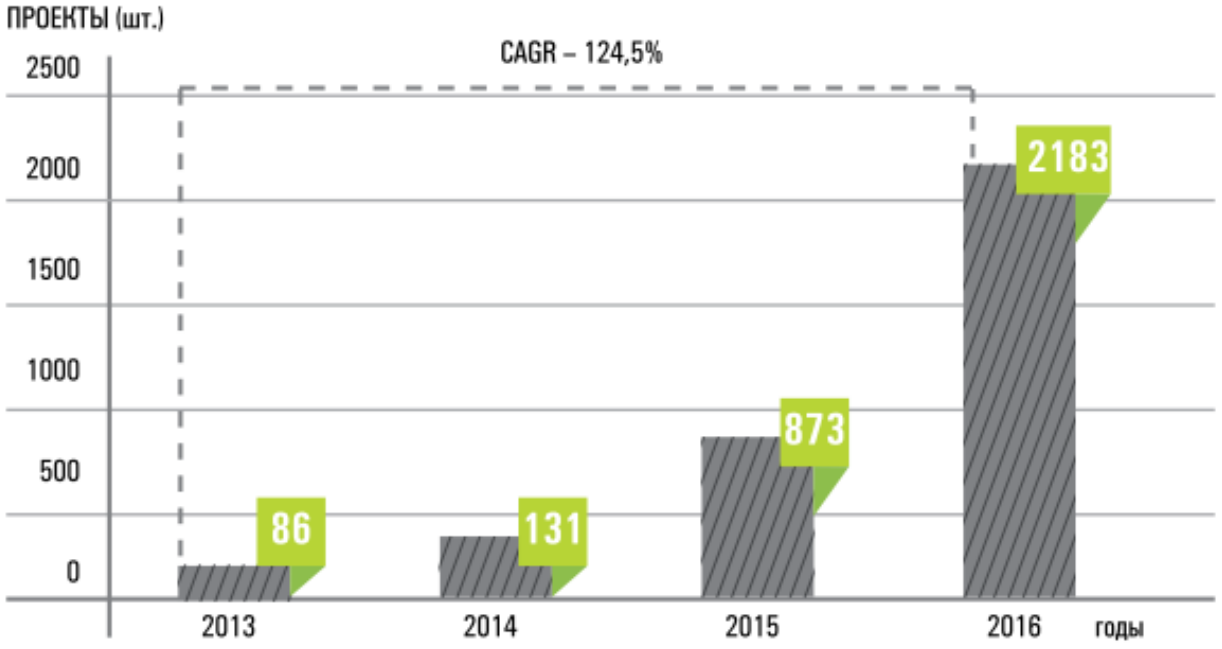
[348] CAGR (compound annual growth rate) – мера доходности инвестиции. Точнее говоря, это средне-геометрический годовой темп прироста.

периоду, которые оказали влияние на рынок ГЧП в 2015 года. 2016 год отмечен «законтрактованием» инвестиционных обязательств частных партнеров по проектам ГЧП на сумму в полтора раза больше, чем это было в 2015 году и в два раза больше, нежели в 2014 (см. рис. 3.10).

Рис. 3.8. Количество проектов ГЧП по сферам деятельности и объему инвестиций

В процессе анализа установлено, что одной из наиболее распространенных договорных форм ГЧП является концессия. Главным достоинством концессионных соглашений является особый механизм снижения и диверсификации рисков - распределение риска между участниками концессионного проекта практически для всех случаев является договорным процессом, определяемым специфическими особенностями страны[349].

[349] Кабашкин В.А. Государственно-частное партнерство: о международном опыте и российским перспективах. М., ООО «МНИЦ». 2011. С.53.



Источник: данные Центра развития ГЧП.

Рис. 3.9. Рост количества проектов ГЧП за 2013 по 2016 гг.

Источник: данные Центра развития ГЧП.

Рис. 3.10. Объем частных инвестиций в проектах ГЧП за 2015-2016 гг.

В соответствии с п. 1 ст. 3 ФЗ РФ «О концессионных соглашениях» концессионное соглашение в отношении одной стороны (концессионера) предусматривает за свой счет создавать и (или)

реконструировать определенные этими соглашениями имущество (речь идет о недвижимом имуществе или недвижимом имуществе и движимом имуществе, технологически связанным между собой и предназначенным для осуществления деятельности, предусмотренным концессионными соглашениями), право собственности на которое принадлежало или будет принадлежать другой стороне (концедентам), осуществление деятельности с использованием объекта концессионных соглашений, а концеденты обязуются предоставить концессионерам на срок, установленный этими соглашениямиё, прав владения и пользования объектами концессионного соглашения[350].

Однако существует ряд проблем, сдерживающих развитие концессионных отношений в сфере недропользования. Так, концессионные соглашения в отношении пользования недрами до сих пор законодательно не закреплены, и отражены только в законопроектах.

Остается открытым вопрос финансирования инвестиционных рисков, под которые должны быть сформированы денежные фонды с целью возмещения или нейтрализации последствий ущерба, возникающего вследствие их реализации. К подобным фондам можно отнести внутренние ресурсы компании - ее денежные потоки и активы, либо внешние источники.

В дополнение к сказанному отметим, что Национальным Центром развития ГЧП с целью выработки единой экспертной позиции по проблеме ГЧП был проведен ряд совещаний, а также был проведен опрос более 50 участников рынка[351].

По итогам проведенных мероприятий можно констатировать, что большинство опрошенных участников придерживаются следующей позиции:

– вводить оценку сравнительного преимущества концессионных соглашений рано или поздно нужно, но при этом в данный момент это создаст дополнительные барьеры и делать это

---

[350] Псарев Т.В., Сушенцев Н.В.. Методология основ взаимодействия власти с бизнесом в процессе формирования программы социально-экономического развития муниципального образования. «Экономика и управление». 2008. No 4. С. 22-23

[351] Официальный сайт Центра развития ГЧП [Электронный ресурс] / Режим доступа http://pppcenter.ru/

следует позже и поэтапно / выборочно с учетом лучших международных практик;

– большинство проектов ГЧП реализуемых посредством заключения концессионных соглашений (кроме проектов в коммунальной сфере) и так на данный момент проходят обоснование сравнительного преимущества по сравнению с госзаказом с применением как количественных, так и качественных показателей;

– введение обязательного обоснования сравнительного преимущества концессионных проектов возможно только после: совершенствования методики и ее адаптации под специфику концессий, апробации методики такого обоснования на пилотных проектах, а также полномасштабного обучения государственных гражданских служащих.

3.4.2. Оценка состояния и перспектив развития ГЧП в минерально-сырьевом комплексе

Отрасль минерально-сырьевого комплекса сегодня представлена более чем 18 тыс. предприятий. За последнее десятилетие выпуск продукции вырос с 4,4 трл. руб. за 2007 г. до 11,1 трл. руб. за 2016 г., т.е в 2,5 раза (**Приложение «А»**). Надо отметить, что темпы роста отрасли опережают средние по промышленности России на 1-1.5 п.п. Вместе с тем, в отрасли минерально-сырьевого комплекса высока степень износа основных фондов, составившая . 56% на начало 2017 г. против 53% в 2007 г., что требует дополнительного притока инвестиций на модернизацию основного производства[352].

Нарастание инвестиционных составляющих тесно сопрягается с реализацией ГЧП-проектов в России. Основная задача ГЧП-проектов видится, прежде всего, в развитии инфраструктурного объекта, повышении налоговой базы бюджета, относящегося к всем всех уровням. Поэтому логично предполагать, что ГЧП-проект должен быть активно представлен самым «часто упоминаемым» и «спорным» видом сырьевого сектора экономики, а именно минерально-

[352] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Оценка состояния и перспектив развития государственно-частного партнерства в отрасли добычи полезных ископаемых // Экономика устойчивого развития 2019. № 2

сырьевого комплекса России. Однако вопрос иго реализации не может быть столь однозначным, а формы сотрудничеств властей с бизнесом ещё далек от определенных законодательством форм.

Невзирая на выступления руководителей страны и принятой «Энергетической стратегии России на период до 2035 года» где говорится, что на основе применения инструментов ГЧП предусматривается создание эффективного механизма по импортозамещению и межотраслевому взаимодействию, способных решать проблему привлечения инвестиций, «формировать собственную научно-техническую и промышленную базу в целях разработки и производства качественных энергетических средств оборудования для устойчивого функционирования и развития в технологической области, государственно-частное партнерство в области минерально-сырьевого комплекса в России не отличается широким применением. Это объясняется тремя основными причинами:

– Россия еще не имеет четкого концептуального подхода к ГЧП;

– не отработан стандарты и форма проектов ГЧП;

– российское законодательство не исключило серьезные ограничения применения проектов ГЧП в сфере минерально-сырьевого комплекса»[353].

Обращаясь к отечественному опыту развития ГЧП можно сказать, что данный рынок, связанный с реализацией проектов ГЧП в Российской Федерации по существу, получил формальное развитие с принятием Федерального закона от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» (далее Закон о концессионных соглашениях). Рассматривая период с 2005 по 2015 гг. можно отметить факт стремительный рост количества проектов и соответствующих объемов инвестиционных вложений. Так к концу 2016 г. согласно по официальным данным, размещенным на портале «Единой информационной системы государственно-частного партнерства в Российской Федерации» было принято решений о реализации 2183 проектов, по которым 873 проекта в настоящее время проходят

[353] Псарев Т.В., Сушенцев Н.В.. Методология основ взаимодействия власти с бизнесом в процессе формирования программы социально-экономического развития муниципального образования. «Экономика и управление». 2008. No 4. С. 22-23

стадию реализации. В сравнении с показателями 2015 г. число проектов ГЧП возросло в 2,5 раза, а с 2013 г. – в 25 раз. При этом следует отметить Сибирский и Дальневосточный федеральные округа, в которых сегодня сосредотачиваются основные ресурсодобывающие комплексы России. По этим округам количество проектов ГЧП было одним из самых больших[354].

Еще одна особенность официального российского рынка ГЧП-проектов состоит в том, что на нем практически не представлены проекты, относящиеся к отрасли минерально-сырьевого комплекса. Из 1285 ГЧП-проектов в 2015 году только шесть проектов могут быть отнесены к сфере недропользования.

Таблица 3.21. Количество ГЧП-проектов по округам РФ

Федеральные округи	ГЧП-проекты в разрезе годов				Темп 2016 г. к 2015 г. (раз)
	2013	2014	2015	2016	
ЦФО	19	21	206	553	2,7
СЗФО	13	23	80	200	2,5
ПФО	10	34	241	604	2,5
ЮФО	4	10	43	102	2,4
СКФО	3	4	21	43	2,0
УФО	7	11	35	81	2,3
СФО	30	24	177	451	2,5
ДФО	5	4	70	149	2,1
Российская Федерация (всего)	**86**	**131**	**873**	**2183**	**2,5**

Составлено авторами по данным статистики ГЧП-инфо

С вступлением в силу в 2016 году Федерального законодательства от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», т с принятием поправок к Закону по концессионным соглашениях ГЧП-проекты в сфере недропользования обрели статус нелигитимности в связи с исключением из соответствующей статьи.

[354] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Оценка состояния и перспектив развития государственно-частного партнерства в отрасли добычи полезных ископаемых // Экономика устойчивого развития 2019. № 2

Надо отметить также, что качество и объем привлекаемых в проекты инвестиций российские ГЧП-проекты далеки от соответствия признакам, которые отличают классические проекты ГЧП. Отличаются от таких развитых стран, как США, Великобритания и Канада, большая часть российских ГЧП-проектов является краткосрочной по срокам реализации. Согласно официальной статистике около 30 % ГЧП-проектов, зарегистрированных на портале ГЧП, имеют сроки реализации инвестиционных программ менее 3 лет, тогда как в большинство зарубежных стран по продолжительности реализуют ГЧП-проекты 10 и даже более лет.

Отличает российские ГЧП-проекты и механизм их финансирования. Российским ГЧП-проектам характерна необычно высокая доля инвестиций, предоставляемых государством. Если для ГЧП-проектов по развитым странам эта доля, как правило, не превышает 25%, то российская практика реализации успешных проектов ГЧП более чем на 50% подлежит финансированию из средств государственного бюджета в рамках программных проектов[355].

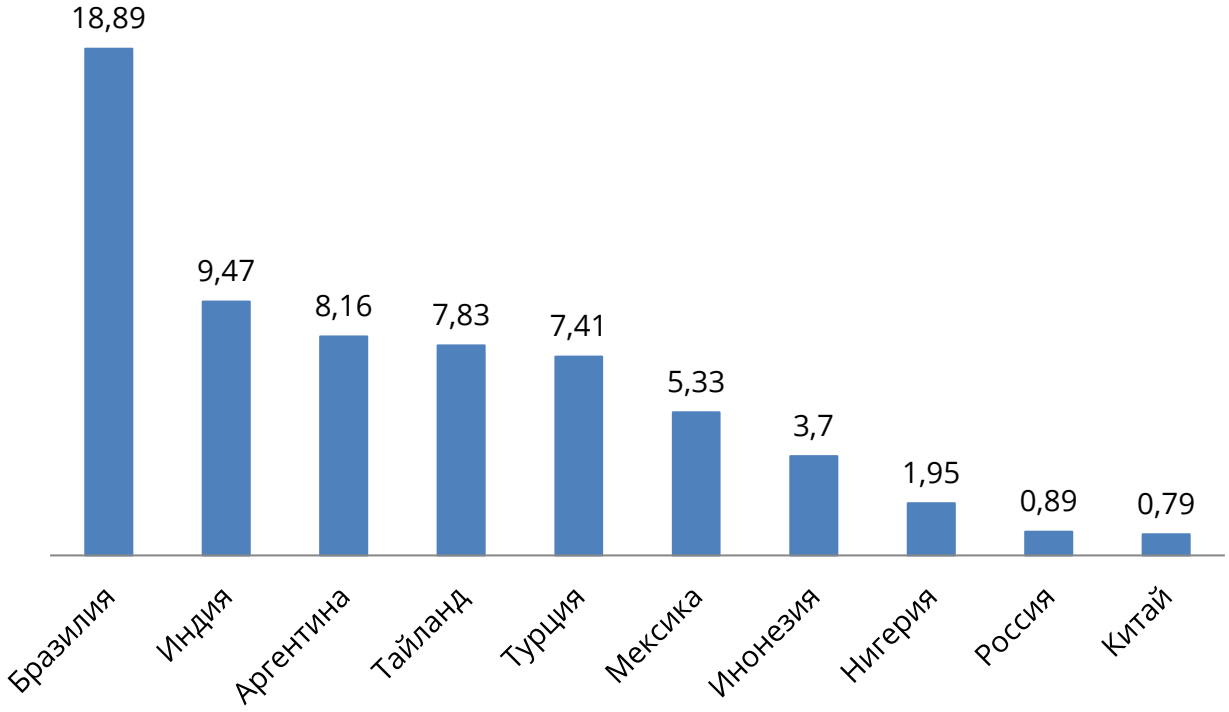


Рис. 3.11. Частные инвестиции в проектах ГЧП по отношению к номинальному ВВП

[355] Абрамов Р.А., Заернюк В.М., Забайкин Ю.В. Долгосрочное финансирование проектов государственно-частного партнерства: опыт, проблемы и пути решения // KANT 2019. № 2 (31).

Поэтому не стало удивлением, что совокупный размер частных инвестиций к ВВП по российским проектам ГЧП не только уступает развитым странам, но также уступает по величине этого показателя странам БРИКС, таким, как Бразилия и Индия. Так, если в Бразилии показатель совокупных частных инвестиций ГЧП-проекты составил 18,89%, а в Индии 9,47% от ВВП, то в отечественной практике данный удельный показатель составил только менее 0,89% (рис. 3.12)[356].

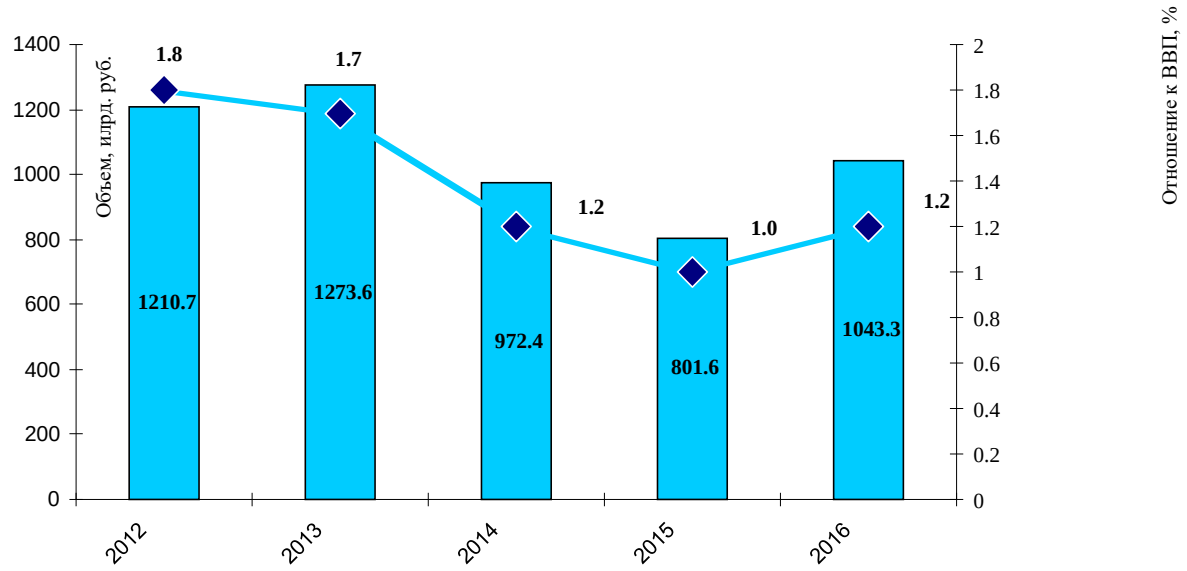


Рис. 3.12. Частные инфраструктурные инвестиции в РФ, млрд. руб. и их доля в ВВП, %

Большинство российских ГЧП-проектов мало чем отличается от обычного проекта, реализуемого с использованием бесплатных и безвозвратных форм бюджетных инвестиций, в то время как классическим ГЧП-проектам свойственно привлечение средств на основе выпуска облигаций, эмитируемых с применением в том числе средств частных инвесторов, финансовых фондов и компаний. Очевидно, что инвестиционный механизм, предлагаемый многими российскими исследователями основан исключительно на привлечении бюджетных инвестиций[357].

---

[356] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Развития государственно-частного партнерства в высшем образовании на основе применения коммуникативных технологий: отечественный и зарубежный опыт // Экономика: вчера, сегодня, завтра 2019. Том 9. № 3А. С. 265-274.

[357] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Мировая практика выбора оптимального способа реализации инвестиционного проекта с государственным участием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 4А. - С. 7-14.

В качестве серьезного фактора, сдерживающего развитие ГЧП-проектов в Российской Федерации как в целом по промышленности, так и в отрасли минерально-сырьевого комплекса, можно назвать то обстоятельство, что в практике имеется огромное количество проектов квази-ГЧП, то есть проектов с малым сроком и объемом инвестиций. Некоторыми региональными законами о ГЧП принято проекты, реализуемые в условиях госзаказа, и соглашений о социально-экономическом сотрудничестве администрации региона с бизнесом, а также федеральными и региональными целевыми программами, принято относить к проектам ГЧП.

Невзирая на то, что большинство отечественных проектов являются концессионными соглашениями применительно к объектам инфраструктур и социальным объектам, имеется положительный опыт по осуществлению ГЧП-проектов в отрасли добычи, переработки и транспортировки природных ресурсов[358].

К примеру, это проект создания транспортной инфраструктуры при освоении минерально-сырьевого ресурса на юго-востоке Читинской области, проект строительства железнодорожной ветки Кызыл – Курагино определяющую минерально-сырьевую базу Республики Тыва, программы, связанные с комплексным развитием Нижнего Приангарья. Однако такого рода проектов крайне мало. Их реализуют в рамках крупной программы развития той или иной отрасли и региона. Финансирование осуществляется при помощи Инвестфонда Российской Федерации, то есть не имеет официально отношения к ГЧП-проектам. Две российские официальные базы ГЧП-проектов: Информационный портал ГЧП и официальный сайт Минэкономразвития, которые регистрируют проекты, финансируемые Инвестиционным фондом Российской Федерации содержат информацию только по 14 ГЧП-проектам, имеющим отношение к отрасли минерально-сырьевого комплекса, что составляет менее 1 % от общего числа ГЧП-проектов. Из них лишь 6 проектов имеет отношение к рассматриваемой отрасли (табл. 3.22).

---

[358] Zayernyuk V.M., Mukhomorova I.V., Zabaykin Yu.V. Egorova E.N. Seyfullayev B. M. Analysis of the current state and prospects of the gold mining industry in Russia // Revista ESPACIOS. Vol. 38 (Nº 58). 2017. URL: http://www.revistaespacios.com/a17v38n58/a17v38n58p24.pdf

Таблица 3.22. Российские ГЧП-проекты в минерально-сырьевом комплексе

№ п/п	Название проекта	Срок реализации	Отраслевая принадлежность	Статус проекта
1	Разработка проектной документации для проекта «Комплексного развития Южной Якутии»	2008–2013	Угледобыча, обогащение, энергетика	Федеральный
2	Транспортная инфраструктура для освоения минерально-сырьевых ресурсов на юго-востоке Забайкальского края	2007–2016	Обогащение, транспорт	Федеральный
3	Комплекс нефтеперерабатывающих и нефтехимических заводов в г. Нижнекамск	2006–2012	Нефтепереработка	Федеральный
4	Комплексное развитие Нижнего Приангарья	2006–2015	Транспорт, электроэнергетика, цветная металлургия	Региональный
5	Комплекс по переработке газа Северного Каспия в этилен, полиэтилен и полипропилен (I очередь)	2011–2015	Переработка газа, энергетическая и транспортная инфраструктура	Региональный
6	Мостовой переход через р. Пур на автомобильной дороге «п. Уренгой – Заполярное ГКМР» Ямало-Ненецкого автономного округа	2019-2020	Обогащение, транспорт	Региональный

Незначительное количество проектов в сфере минерально-сырьевого комплекса в России во многом можно объяснить нормами законодательного ограничения. Так Законом о ГЧП предусмотрен закрытый состав объектов, по которым могут заключаться соглашения о ГЧП. Законом внесен запрет заключать соглашения о

ГЧП применительно к недрам. Лицензирование в недропользовании привело к ограничению возможности создания ГЧП-проектов в отрасли минерально-сырьевого комплекса, что равным образом предусмотрено и Законом о Концессии.

Другой законодательный барьер в развитии ГЧП в сфере минерально-сырьевого комплекса состоит в определении частных партнеров в проектах ГЧП, согласно которому государственное и муниципальное унитарное предприятие, государственная компания, а также некоммерческая организация не могут стать частным партнером в ГЧП-проекта. В результате таких ограничений стало невозможным участие в ГЧП-проектах большей части крупных компаний, которые располагают значительной долей акций, принадлежит государству.

Ограничивают возможность развития ГЧП в отрасли минерально-сырьевого комплекса и организационные структуры компаний[359]. Большое число региональных компаний минерально-сырьевого комплекса не могут являться независимыми, поскольку являются частью крупной вертикально-интегрированной группы, имеющей регистрацию в таких центрах прибыли как г. Москва и г. Санкт-Петербург. Так как в Головной компании аккумулируется большая часть доходов от своих региональных компаний это серьезно отражается на ограничении возможностей реализовать тот или иной региональный ГЧП-проект.

Однако данная ситуация с относительно небольшой долей ГЧП-проектов, относящихся к сфере недропользования, являющейся специфической особенностью для России, она также характерна для большинства мировых стран.

Невзирая на отмеченные проблемы, ГЧП-проекты в сфере недропользования могут активно создаваться по следующим основным направлениям. Первым направлением можно назвать ориентацию на профильные производства минерально-сырьевой базы с использованием концессионного соглашения и соглашения о разделе продукции. Так, в России реализуется ГЧП-проект освоения Эльгийского угольного месторождения в республике Саха.

---

[359] Zaernyuk V.M., Leonova V.P. Integration of foreign capital into Russian bank sector: mechanisms of entering, approaches to regulation // Life Science Journal. Vol. 11. No SPEC. ISSUE 2014. 7. pp. 343-345.

К ГЧП в отрасли минерально-сырьевого комплекса с участием иностранного инвестора можно отнести проект по разработке углеводородного сырья, реализуемый по соглашению о разделе продукции: проект Сахалин-2, который включает Пильтун-Астохское и Лунское газоконденсатное месторождения; проект Сахалин-1, который включаюет Аркутун-Дагинское и Одоптинское месторождение нефти и газа; проект «Харьяга»; проект разработки Самотлорского нефтегазоконденсатного месторождения. Важно при этом отметить, что такого типа ГЧП-проекты нацелены на выполнение задачи преодоления финансово-экономического кризиса и могут служить инструментом поддержки текущего состояния отраслей промышленности[360].

Вторым направлением следует назвать мероприятия по созданию объектов производственной и социальной инфраструктуры, относящимся к ресурсодобывающим регионам, где формируются условия по рациональному природопользованию, по глубокой переработке и обогащению добываемых ресурсов. Таким ГЧП-проектом в России можно назвать проведение строительных работ по комплексу заводов нефтепереработки и нефтехимии в г. Нижнекамске. В качестве инициаторов строительства выступили правительство Республики Татарстан и ПАО «Татнефть», ставшая основным частным партнером, инвестором и координатором проекта. Цель проекта заключалась в создании предприятий переработки татарстанской нефти вблизи места ее добычи, в замещении экспорта нефти реализацией высококачественного нефтепродукта на внешних и внутренних рынках, в улучшении экологической ситуации на основе производства экологически чистого топлива при соблюдении жестких требований к выбросам, в применении передовой апробированной мировой технологии.

Интеграция нефтеперерабатывающего и нефтехимического производства в единый производственный комплекс приведет к развитию региональной интеграции большого числа предприятий данного региона. Реализация первого этапа ГЧП-проекта позволило обеспечить создание более 3000 новых рабочих мест, благодаря ГЧП-

---

[360] Гооссен Е.В., Никитен С.М., Пахомов Е.О. К опыту реализации проектов ГЧП в РФ // ЭКО. – 2015. – No 2 (488). – С. 163–175.

проекту стало возможным построить жилые дома для работников, санаторный комплекс и детский сад[361].

Следует отметить, что ГЧП-проекты по второму направлению, как правило, определяют значительную социальную поддержку, так как они связаны с серьезной масштабной модернизацией инфраструктуры, относящейся к транспорту, энергетике и социальной инфраструктуре. ГЧП-проекты решают проблемы, имеющих отношение к социально-экономическому развитию регионов, призваны повышать занятость и уровень жизни населения, и в связи с этим они гораздо больше подходят к смене парадигмы в недропользовании, не меняя ее кардинально.

Третье направление относим к комплексному освоению недр. Это проекты по созданию нового производства, ориентированные на организацию центра инновационного развития, на формирование рынка и кластера. Такого рода проектов еще незначительно даже в масштабах всего мира. ГЧП-проекты по третьему направлению определяются разнообразием инновационных проектов в интересах отрасли минерально-сырьевого комплекса, таких как центр по инновационному развитию, технологическая платформа и др. Основным их отличием является ориентация на действия, связанные с поиском и отбором идей, которые ориентированы на фундаментальные научные исследования, проведением на их основе поискового научного исследования, на создание инновационного бизнес-проекта. В качестве примера ГЧП-проектов по третьему направлению можно привести проект по трем технологическим платформам по добыче природных ресурсов, утвержденный комиссией высоких технологий и инноваций в 2011 г.: проект 22-й – технологической платформы твердых полезных ископаемых, который связан с глубокой переработкой и перевооружением российского перерабатывающего производства на основе наукоемких технологий; 23-й проект по технологической добыче и использовании углеводородов, в результате деятельности которого станут возможными проведение мероприятий по разработке и внедрению новых технологических параметров, связанных с добычей, подготовкой, переработкой и транспортировкой, бурением скважин и

[361] Гооссен Е.В., Никитен С.М., Пахомов Е.О. К опыту реализации проектов ГЧП в РФ // ЭКО. – 2015. – No 2 (488). – С. 163–175.

т.д.[362]. Главная задача технологических платформ определяется отбором идей по фундаментальным исследованиям, проведение с их помощью работ по поисковым исследованиям, научно-исследовательским работам и разработкой инновационных бизнес-концепций. Как форма, определяющая развитие ГЧП она призвана не только создавать принципиальные новшества по технологиям, но вовлекать бизнес-структуры и научно-исследовательские институты в процессы по формированию и развитию нового рынка, имея в виду ориентацию на тесное взаимовыгодное сотрудничество.

В настоящее время процедура, связанная с обоснованием и выбором ГЧП как одной из форм реализации инвестиционных проектов, предусмотренная федеральным законодательством о ГЧП, не имеет широкой правоприменительной практики и характеризуется участниками рынка как неустоявшаяся и требующая доработки. Обязательное проведение сложной и трудоемкой процедуры по обоснованию сравнительных преимуществ по всем проектам ГЧП и МЧП (по 224-ФЗ) вне зависимости от масштабов и отраслей, а также обязательный учет результата таких анализов для решения вопроса реализации проекта или заключения соглашения, рассматривается нами как одного наряду с другими, отмеченными ранее, барьерами, способных запустить проекты ГЧП по новом законодательным правилам.

Сложившаяся ситуация указывает на необходимость выработки единой стратегии и последовательной программы действий по внедрению и совершенствованию института оценки проектов ГЧП, в том числе концессионных.

Для устранения избыточных барьеров при запуске проектов ГЧП в рамках законодательства о ГЧП необходимо в кратчайшие сроки внести изменения в 224-ФЗ в части указания в решении о реализации проекта ГЧП на то, что характеристики проекта в обязательном порядке должны соответствовать значениям критериев эффективности проекта и показателям его сравнительного преимущества, определённых уполномоченным органом.

---

[362] Прокофьева Л.М. О современных проблемах геолого-экономической оценки месторождений полезных ископаемых М.: МГРИ-РГГРУ, 2017. – 126 с. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://mgri-rggru.ru/fondi/libraries/index.php?login=yes&ELEMENT_ID=4209

В целях формирования последовательной и прогнозируемой государственной политики в части внедрения новых процедур при подготовке проектов ГЧП, необходим согласованный с рынком поэтапный план, предусматривающий мероприятия по развитию методологической и статистической базы для эффективного проведения обоснования эффективности применения ГЧП, а также по их апробации и постепенному внедрению в нормативно-правовую базу (в 115-ФЗ).

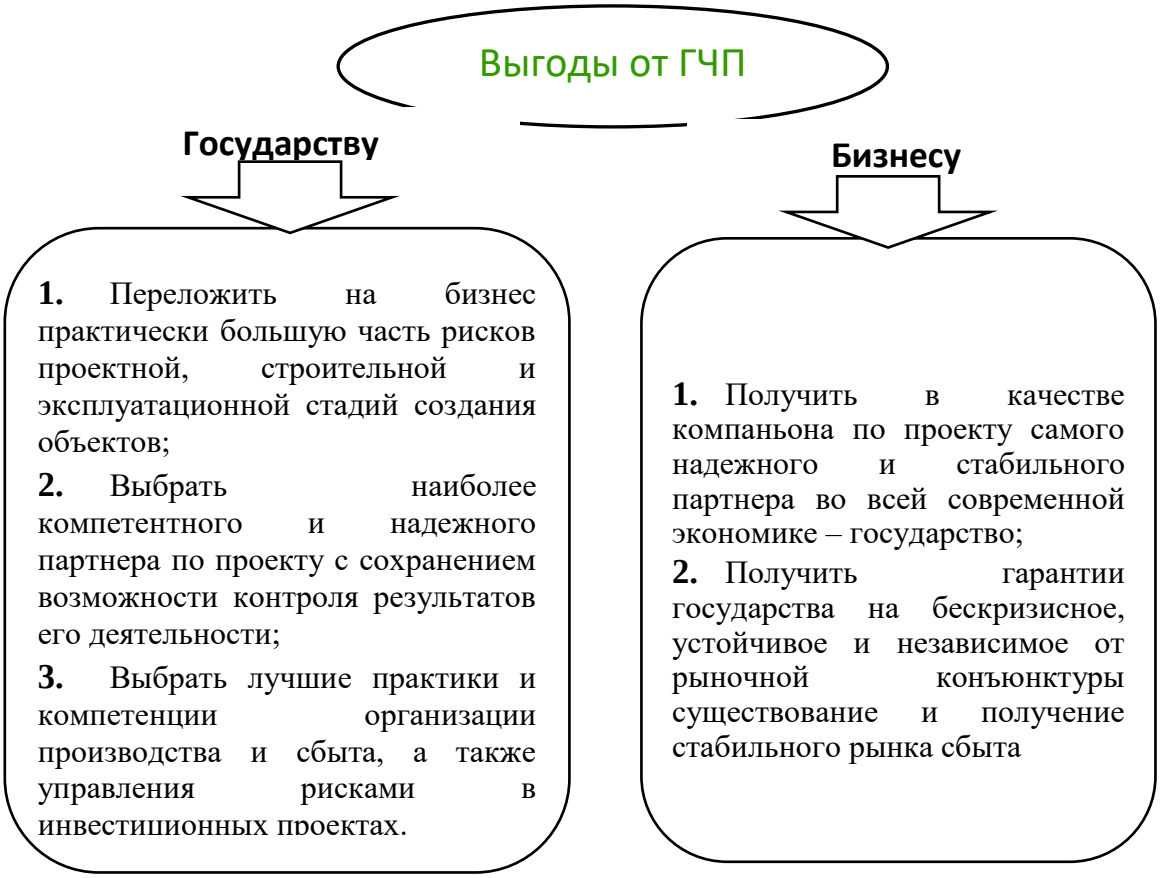


Рис. 3.13. Выгоды государству и бизнесу от реализации инвестиционных проектов на основе применения инструментов ГЧП

Действующая методика оценки эффективности и определения сравнительного преимущества проектов ГЧП и МЧП, утвержденная Приказом Минэкономразвития России от 30 ноября 2015 года № 894, требует доработки в части подходов к определению предпосылок по оценке рисков и значений вероятных отклонений затрат (рисков).

По мнению экспертов-практиков[363] интеграция процедуры обоснования сравнительного преимущества в концессионное законодательство должна основываться на следующих принципах:

– введение только по готовности рынка, совершенствование методической базы и формирования практики применения методики при проведении оценки проектов ГЧП в рамках 224-ФЗ;

– выборочного обязательного применения, в первую очередь по отношению к проектам с крупным участием бюджетных ассигнований;

– не должна распространяться на коммунальную сферу и малые проекты;

– цель внедрения определяется содействием на этапах структурирования, а не на контроле эффективности на этапах реализации;

– критерии, порядки и принципы должны быть закреплены законодательством, методики должны утверждаться в форме рекомендации, либо в форме руководства или стандарта.

Проведенный анализ показывает, что несмотря на то, что для отрасли минерально-сырьевого комплекса отсутствуют видимые препятствия по новым инвестиционным проектам, ГЧП-проекты не получили своего развития. Этот процесс протекает неоправданно медленно. Автор пришел к выводу, что ГЧП-проекты, которые ориентированы на инновационную модель по комплексному освоению недр среди всех форм реализации ГЧП-проектов, вправе рассчитывать на большую перспективу в будущем. Именно такая форма реализации инвестиционного проекта способна кардинально решать проблему отрасли минерально-сырьевого комплекса.

3.4.3. Источники и действующие ограничения по финансированию проектов ГЧП в минерально-сырьевом комплексе

Решение о реализации любого инвестиционного проекта по той или иной схеме - особенно в рамках ГЧП - всегда предполагает

[363] Гооссен Е.В., Никитен С.М., Пахомов Е.О. К опыту реализации проектов ГЧП в РФ // ЭКО. – 2015. – No 2 (488). – С. 163–175.; Кукура С.П. Теория корпоративного управления. М. ЗАО Изд-во «Экономика». 2004. С. 104.

получение государством ответа на вопрос, является ли предложенный способ наиболее эффективным методом использования конкретного ресурса, в частности, денег.

Традиционно в мировой практике для ответа на этот вопрос проводят рассмотрение предлагаемого метода реализации проекта по четырем основным критериям: целесообразности реализации и экономическая обоснованность проекта в аспекте социально-экономической ситуации в стране и наличия планов по развитию промышленной или общественной инфраструктуры конкретного сектора экономики; жизнеспособности в аспекте возможности привлечения частных инвестиций и обеспечения прибыльности; наличия бюджетной финансовой выгоды (Vfm), подтверждающей получение лучшего качественного результата при наименьшем вложении средств; фискальной реализуемости в условиях сокращения расходов государства и действия иных бюджетных ограничений[364].

ГЧП не дает возможности строить без денег. Также как и любые инвестиционные проекты с государственным участием ГЧП нуждается в поступательном развитии экономики страны, равновесии и стабильности на товарных, сырьевых и финансовых рынках, отсутствии бюджетных проблем и сравнительно низких процентных ставках по кредитам, доступности капитала на финансовых рынках. В связи с тем, что долгосрочные бюджетные обязательства государства приравниваются к займам, возникает необходимость в долгосрочном и качественном планировании бюджетных поступлений, позволяющим обеспечить выполнение этих обязательств. В противном случае никакая бюджетная система не выдержит аналогичных объемов заемного финансирования со сроком реализации достигающим 50 лет, поскольку – согласно соглашению с частным партнером – государству придется их возмещать на фоне экономического спада, стагнации и существенного роста стоимости денежных заимствований[365].

---

[364] Senguepta C. Financiala Analysus and Modelling Usinga Excel and VCBA. Secolnd New Jersey: John Wiley &Sons, Inc, 2011.

[365] Yescomb E.R. Principls of Projectes Finance / Academica Press, New York – 2014.

В этой связи рассмотрим источники и действующие ограничения по финансированию проектов ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса.

Основными формами государственного финансирования проектов ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса являются[366]:

– долгосрочные целевые программы – федеральные, региональные и муниципальные. Они, в частности, могут предусматривать предоставление субсидий бюджетам бюджетной системы нижестоящего уровня государственной власти. Средства, предусмотренные соответствующей долгосрочной целевой программой, расходуются государственно-правовыми образованиями посредством заключения и исполнения государственных (муниципальных) контрактов при закупке товаров, работ, услуг для удовлетворения государственных нужд или заключения соглашений о ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса. По каждой такой программе ежегодно проводится оценка эффективности её реализации и расходовании финансовых средств, по результатам которой может быть принято решение о сокращении (начиная с очередного финансового года) средств на реализацию программы или о досрочном прекращении её реализации;

– государственные и муниципальные (бюджетные) гарантии. Наличие в проектах ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса бюджетных гарантий существенно повышают их привлекательность для частных инвесторов;

– прямые бюджетные инвестиции - часть средств бюджета соответствующего уровня, направляемые в соответствии с нормами Бюджетного кодекса РФ для реализации проекта ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса. Выделение прямых бюджетных инвестиций фактически означает непосредственное вхождение государства в уставный капитал специальной проектной компании - SPV и принятии им соответствующей части рисков, прежде всего строительных и эксплуатационных.

---

[366] Прокофьева Л.М. О современных проблемах геолого-экономической оценки месторождений полезных ископаемых М.: МГРИ-РГГРУ, 2017. – 126 с. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://mgri-rggru.ru/fondi/libraries/index.php?login=yes&ELEMENT_ID=4209

В качестве источников внебюджетного финансирования следует отметить следующие[367]:

– собственные средства частных партнеров и привлеченных в проект инвесторов;
– фонды прямых инвестиций;
– международные финансовые институты;
– государственные корпорации и институты развития;
– коммерческие и некоммерческие кредитные организации (прежде всего, банки).

Из обширной международной практики ГЧП следует, что при реализации крупных инфраструктурных проектов, рассчитанных на длительный срок окупаемости, как правило, практически всегда возникает проблема недостаточности выделенного под проект финансирования (как государственного, так и частного) в связи с их неизбежной ограниченностью. Для выхода из таких ситуаций партнеры вынуждены привлекать к финансированию проекта долговой капитал[368].

К сожалению, в Российской Федерации схема долгового финансирования проектов ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса не получила должного распространения по причине недостаточности их правовой регламентации в действующем законодательстве, в частности неурегулированостью вопроса по использованию инсайдерской информацией и манипулированием финансовыми рынками, возможности использования государственных долговых обязательств (государственных гарантий, бюджетных кредитов, грантов и субсидий) и финансовых инструментов частных структур - корпоративных ценных бумаг, инфраструктурных облигаций, векселей и т.д.)[369]. Немного более доступными долговыми инструментами являются такие инструменты,

---

[367]Dufficy F. United Kingdom / PPP in Europe. – London: CMS Legal Services EEIG, 2010. - 154 p

[368] Senguepta C. Financiala Analysus and Modelling Usinga Excel and VCBA. Secolnd New Jersey: John Wiley &Sons, Inc, 2011.;

Yescommbe E.R. Principrles of Projectes Finance / Academics Press, New York – 2013.

[369] Абрамов Р.А., Заернюк В.М., Забайкин Ю.В. Долгосрочное финансирование проектов государственно-частного партнерства: опыт, проблемы и пути решения // KANT 2019. № 2 (31)

как долгосрочный банковский кредит, однако в текущих условиях практического отсутствия бюджетного финансирования, жестких финансовых ограничений по заемному кредитованию и недостаточной капитализацией российского банковского сектора финансировать проекты ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса могут лишь единицы из всех российских банков, да и то под соответствующее финансовое обеспечение государства.

Принято считать, что на практике существует три традиционные, а потому наиболее распространенные, формы финансирования проектов ГЧП[370]

– **государственное финансирование,** при котором государство привлекает в проект ГЧП заемные средства через кредитование частного партнера путем предоставления ему различного рода грантов, субсидий или гарантий по долговым обязательствам. Как правило, государство в лице исполнительных органов государственной власти имеет возможность получать кредиты на финансовом рынке по более низкой процентной ставке, чем частные партнеры. Однако государство всегда ограничено в свободных средствах, с одной стороны, финансовыми возможностями бюджетной системы - максимальный объем заимствования государством на рынке капитала ограничивается законом о бюджете на текущий год, а с другой стороны тем, что у государства всегда имеется целый ряд социальных программ и общественно значимых проектов, конкурирующих между собой за получение этих ограниченных финансовых ресурсов;

– **корпоративное финансирование,** при котором частный партнер привлекает в проект ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса заемные средства, используя свой «goodwill» - репутационный потенциал, хорошую кредитную историю и имеющийся в его распоряжении бизнес. Безусловно, частный партнер имеет значительно больше возможностей привлечь заемное финансирование от более широкого спектра частных инвесторов, однако объем необходимых инвестиций в проект и недостаточность

---

[370] Гооссен Е.В. Перспективы развития ГЧП-проектов в сфере ТЭК России: оценка и текущее состояние // Фундаментальные исследования. 2016. No 11-2. С. 362-366.;

Михеева О.Л. Финансово- правовые проблемы государственного частного партнерства. М.Анкил.2008.С.9-17.

его прибыльности в будущем могут не оправдать надежд инвесторов по уровню доходов от вложения своих денег в проект, что ведет к повышению стоимости такого финансирования, а потому не всегда может быть доступно для частного партнера;

– **проектное финансирование,** при котором заемное финансирование проектов ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса осуществляется под гарантии ожидаемой прибыли от эксплуатации создаваемого объекта соглашения без права или с ограниченным правом регресса, т.е. обратного требования кредитора о возмещении предоставленных заемщику денежных средств. Основной возврат вложенных в проект средств (собственных и заемных) происходит за счет денежных потоков, непосредственно генерируемых проектом. Банковские и иные кредиты предоставляются напрямую создаваемой специальной проектной компании - SPV. При этом финансирующие лица для погашения кредитов рассчитывают на денежные потоки проекта, а в качестве обеспечения долга выступают текущие активы SPV компании и будущие доходы от реализации проекта, чем, впрочем, и ограничивается его объем. Таким образом, долг SPV компании не отражается ни в балансе акционеров SPV компании, ни в балансе частного партнера, ни в балансе государственного партнера[371].

Структура проектного финансирования состоит из собственного капитала проекта ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса, предоставленного частным и государственным партнерами, а также инвесторами проекта и заемного капитала, предоставленного одной или несколькими группами лиц. Поскольку проектное финансирование предполагает вовлечение в него на основе заключаемых договоров большого количества лиц, каждое из которых принимает на себя лишь небольшую часть общего риска не завершения проекта, в результате чего риски дробятся на значительно более мелкие, тем самым становясь приемлемыми для всех участников проекта ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса.

---

[371] Попова С.С. Государственно-частное партнерство как эффективный механизм привлечения инвестиций в области добычи полезных ископаемых // в сб. научных трудов 3-й конференции Международной научной школы акад. К.Н. Трубецкого «Проблемы и перспективы комплексного освоения и сохранения земных недр». - 2018. С. 84-86.

Характерными чертами проектного финансирования[372] является наличие:

– основных, оборотных фондов и денежных потоков, отражаемых на балансах специально созданный SPV компаний. Стоимость проекта ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса обособлена от балансов его участников, а гарантия возврата кредита и вложенных денежных ресурсов определяется только экономическим эффектом от реализации проекта. При этом актив SPV компаний может выступить в как обеспечивающий кредит залог;

– в системе проектного финансирования отсутствует исключительная зависимость проектов ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса от стоимости задействованного актива и размера процентной ставки, а также по срокам предоставленных кредитов. Успешное завершение проекта является самым существенным фактом для всех его участников, которые находятся в зависимости от итогов реализации проекта и его чувствительности к различного рода воздействующим факторам;

– частный партнер, другой участник, непосредственно занятый в проекте, и заинтересованное третье лицо вправе создать управляющую компанию с целевым назначением (оператор проекта), которая отвечает за изучение его финансово-экономической жизнеспособности, выработку стратегии развития, формирование пакетов по гарантиям и обязательствам. Зачастую в этих целях проект ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса регистрируется как самостоятельное юридическое лицо;

– в отличие от обычного кредита, при котором заемщик, инвестор или партнер проекта полностью берет на себя риски, проектное финансирование основано на их распределении между всеми участниками проекта, включая государство. Участники организуют систему рационального управления рисками, согласовывают свои цели, интересы, принимают стратегические управленческие, инвестиционные и финансовые решения, оценивают их последствия и создают скоординированную программу

---

[372] Максимова В.В. Подготовка проекта государственно-частного партнерства, 2013.165 с.; Yescommbe E.R. Principrles of Projectes Finance / Academics Press, New York – 2013.

реализации проекта, при необходимости внося в нее изменения с учетом обратных связей и поступающей новой информации.

Преимуществами проектного финансирования являются [373] [374]:

– ограничение ответственности сторон соглашения - учредителей SPV-компании[375], предоставляющих акционерный капитал. Финансирующие лица проекта заинтересованы в его успешной реализации, поскольку для возврата выданных ими кредитов они вынуждены полагаться только на финансовое обеспечение самого проекта и его способность генерировать денежный поток, достаточный для покрытия долговых обязательств;

– высокий объем привлечения долгового капитала (заемного финансирования), достигающий 90 процентов стоимости проекта ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса. При этом стоимость долгового капитала объективно отражает объем рисков проекта;

– возможность учреждения нескольких SPV-компаний под реализацию лота проектов ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса и вынесения их рисков за основной баланс участвующих в проекте юридических лиц - частной компании, исполнительного органа государственной власти или финансирующего лица;

– сокращение «агентских» и «транзакционных» издержек, отражающих имеющиеся противоречия между различными группами участников «внутри» учрежденной ими SPV компании в ходе реализации проекта.

Очевидно, что проектное финансирование является наиболее гибкой, рациональной и перспективной формой долгосрочного финансирования проектов ГЧП в области минерально-сырьевого комплекса, что позволяет достичь кумулятивного экономического

---

[373] Минязев М.Р. Реализация региональных инвестиционных проектов с использованием механизма государственно-частного партнерства // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2009. Т. 3. No 79. С. 213-217.

[374] Dufficy F. United Kingdom / PPP in Europe. – London: CMS Legal Services EEIG, 2010. - 154 p.

[375] SPV или SPE (от англ. special purpose vehicle) — компания специального назначения, или «проектная компания», созданная для реализации определённого проекта или для определённой цели

эффекта за счет использования ограниченных бюджетных ресурсов, частной финансовой инициативы и инвестиций[376].

Можно предположить, что данные о стоимости финансирования проектов на сегодняшний день являются наиболее доступными. Однако действительно точное знание и оценка стоимости такого финансирования находится в распоряжении частных компаний, которые не намерены бесплатно делиться этой ценной информацией с государством[377].

3.4.4. Обоснование выбора государственно-частного партнерства как способа реализации проектов в сфере минерально-сырьевого комплекса

Мировая практика выбора оптимального способа реализации инвестиционного проекта с государственным участием

В настоящее время процедура по обоснованию выбора ГЧП как вида реализации инвестиционного проекта, предусмотренная федеральным законодательством о ГЧП, не имеет широкой правоприменительной практики и характеризуется участниками рынка как неустоявшаяся и требующая доработки. Обязательная практика проведения процедуры обоснования сравнительного преимуществ (по 224-ФЗ) для всех проектов ГЧП характеризуется сложностью и трудоемкостью вне зависимости от масштабов и отраслей, а также практика обязательного учета результата таких анализов по принятии решения о реализации или по заключению соглашений, являются одними из основных барьеров по запуску проекта ГЧП согласно нового законодательства[378].

---

[376] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Оценка сравнительного преимущества механизмов государственно-частного партнерства в недропользовании // KANT 2019

[377] Заернюк В.М., Леонова В.П. Источники и ограничения финансирования проектов государственно-частного партнерства // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономика и право. 2019. № 2 (24). С. 45-50.

[378] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Оценка состояния и перспектив развития государственно-частного партнерства в отрасли добычи полезных ископаемых // Экономика устойчивого развития 2019. № 2.

Сложившаяся ситуация указывает на необходимость выработки единой стратегии и последовательной программы действий по внедрению и совершенствованию института оценки проектов ГЧП.

Мировая практика по выбору оптимальных способов реализации инвестиционных проектов с государственным участием, в том числе, реализуемых по ГЧП, получила название «valie for maney» или VfM. Прежде всего использование данного принципа применяется на этапах по структурировании проектов в целях выбора наиболее эффективных государству параметров реализации инвестиционных проектов, таких как: правовые, финансовые и технических.

Определения понятия «Valie for maney» имеют различия. Так, британским Казначейством применяется следующая трактовка:

«Valie for maney» (VfM) - является оптимальным сочетанием цены и качества (пригодность по достижению определенных целей) продукции, товаров и услуг для удовлетворения потребности потребителей на протяжении всех их жизненных циклов».

Согласно указанного определения, анализы VfM в Великобритании являются лишь одними из составляющих применяющейся процедуры оценоки проекта ГЧП. К числу других критериев оценки проектов ГЧП обычно т критерии: 1) осуществимости и экономической эффективности проектов (то есть, жизнеспособность данного проекта, вне зависимости от того, будут ли они реализованы по принципау ГЧП или по иным моделям); 2) коммерческой эффективности (то есть, будут ли проекты обеспечить адекватную отдачу по выделенным инвестициям, приемлемым для инвесторов); 3) доступности бюджетных средств или так называемый критерий бюджетной обеспеченности.

Рядом стран, таких, например, как республике Корея, для анализа VfM используют для обозначения оценки проектов ГЧП ряд критериев, привязанному к термину VfM.

Исследованием ОЭСР выявлено, что 19-ю из 20-ти обследованных стран применяются те или иные формы подобного анализа для оценое по предполагаемым проектам ГЧП.

Подход к VfM значительно различается в практике западных государств в процесск оценки проектов, которые предполагают оплату потребленных услуг пользователем. В то же время анализ VfM будет менее актуальным в том случае, когда установленная плата за

использование услуг по модели ГЧП будет более вероятной, нежели в варианте реализации проектов на основе госзакупок. Так, в Чили анализ VfM ограничивают только ГЧП в социальной сферой, где плату за доступность к услуге полностью покрывает государство.

Франция для анализа VfM использует лишь проекты, называемые с «плата за доступность», а что касается проектов, по которым возвращение вложений инвесторов осуществляют через оказание услуг и сбора платы прямо пользователями, имеющие иные правовые условия, не позволяющие применять анализы VfM.

Часто анализ VfM применяют только к проектам, которые уже намечены и предназначены для реализации по схемам ГЧП. То есть, начальное решение по использованию при реализации проектов механизма ГЧП или не использованию основывают на оценке качества проектов и принимают чаще всего без каких-либо конкретных методологических оценок (хотя эти решения могут быть впоследствии проверены в процессе проведения анализа VfM).

Примерно таким же образом, в Корее решения о реализации проектов на основе использования механизма ГЧП принимают уполномоченные органы в сфере госзакупок. Органы, ответственные за продвижение инвестиционного проекта (как реализуемого по схеме ГЧП, так и по другой схеме), используют анализы VfM только по проектам, реализуемым по схемам ГЧП. Если проекты имеют требуемое соотношение выгоды и издержки, но реализуются не по схемам ГЧП, то в отношении их анализы VfM не проводят.

Кроме этого, этапы при анализе VfM в ходе разработки проектов ГЧП представляют собой компромиссы по отношению к доступности и точности информации (имеют ограничения на ранней стадии проектов), а также к значимости результата этих анализов, которые обычно проводят на завершающих стадиях, когда уже представляется затруднительным изменять схемы, по которым будут реализовываться проекты.

Многими странами устанавливаются этапы производства анализа. При этом на ранней фазе анализа приоритет отдается качественному анализу, нежели количественному анализу.

Основные проблемные вопросы в процессе внедрения и непосредственного проведения оценки VfM для проектов ГЧП, можно охарактеризовать следующим:

– насколько такого рода оценку в принципе можно применять и рассчитывать на ее эффективность когда идет речь о принятии управленческих решений в отношении проекта ГЧП?

– какими критериями правильнее всего пользоваться в ходе проведения таких оценок для проекта ГЧП?

– каким образом можно регламентировать данную процедуру с тем, чтобы обеспечивать максимально возможную репрезентативность по полученным выводам, не создавая избыточного барьера в процессе запуска нового проекта ГЧП?

Принимая во внимание рассмотренный международный опыт можно предположить, что применение оценок VfM могут быть эффективными для российской системы по управлению проектом ГЧП[379]:

– если используемый подход будет применятся по всем возможным формам реализации инвестиционного проекта с бюджетным участием;

– если такую оценку будут проводить по двум этапам (1-й - качественной оценки возможного применения механизма ГЧП и целесообразность проведения наиболее глубоко VfM; 2-й этап связан с более глубокой количественнй оценки VfM);

– если такие оценки будут проводиться в 1-ю очередь в целях содействия по структурированию проекта и определению оптимального состава, учитывающего правовую и финансовую модель, а не с целью ухода от ответственности по принимаемым управленческим решениям или созданию дополнительного рычага контроля контролирующими организациями;

– если количественный результат таких оценок не будет рассматриваться как решающий результат (например, однозначно отказаться от реализации проектов, когда результат количественной оценки показал отрицательное сравнительное преимущество);

– если такие оценки будут проводиться в выборочном порядке с учетом масштаба проектов (с целью избежать ситуацию, когда затраты по оценке станут сопоставимыми с привлекаемым в проект частным ресурсов) и/или в предлагаемом механизме возврата

[379] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Мировая практика выбора оптимального способа реализации инвестиционного проекта с государственным участием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 4А. - С. 7-14.

ресурсов (например, подвергаются оценке только тот проект, возврат вложенных инвестиций по которому полностью покрывается бюджетом).

Рекомендации по оценке сравнительного преимущества механизмов ГЧП в сфере минерально-сырьевого комплекса

При разработке любых инвестиционных проектов будет целесообразным проведение сравнения эффективности применения того или иного способа их реализации, для выбора оптимального.

Сравнительная оценка возможных способов реализации инвестиционного проекта не заменяет процедуру выбора наиболее эффективного (нужного) для государства проводится первостепенно для определения лучшего правового, финансового и технического условий реализации конкретного уже выбранного проекта.

Вне зависимости от форм реализации инвестиционных проектов они всегда подвержены внешнему фактору, которые влияют на расходную и доходную часть по проектам касательно запланированного их уровня. К числу таких факторов можно отнести политический фактор (проведение протестов и митингов, затягивающих сроки реализации проектов), экономический фактор (негативные данные по инфляции, курсу валюты, существенно сказывающихся на стоимости создания объектов), земельный фактор (выявленные ограничения на используемых земельных участках) и другие события, оказывающие, как правило, удорожание стоимости как при создании, так и в процессе эксплуатации объектов.

Выбор лучшего из возможных способов реализации инфраструктурного проекта не может основываться только на сравнении прямых бюджетных эффектов (чистых приведённых затрат бюджета с учетом поступлений). При таком сравнительном анализе целесообразно учитывать: распределение рисков, доступность бюджетного финансирования и иные качественные и количественные параметры[380].

В РФ процедура по обоснованию выбора ГЧП как одного из способов осуществления проектов предусматривается лишь для проекта ГЧП по 224-ФЗ, на этапах по подготовке проектов, в основу

[380] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Оценка состояния и перспектив развития государственно-частного партнерства в отрасли добычи полезных ископаемых // Экономика устойчивого развития 2019. № 2.

чего берется сравнение по чистым приведённым затратам и поступлениям в бюджет с учетом наступления рисков как для ГЧП, так и для «госзаказа».

В процессе подготовки любых инвестиционных проектов будет целесообразным проведение сравнения эффективности применения по различным способам их реализации для выбора оптимальных вариантов проектов (Приложение Б).

Сравнительная оценка возможных способов реализации инфраструктурного проекта не заменяет процедуру выбора наиболее эффективного (нужного) для государства проекта из возможных (рассматриваемых, находящихся в проработке), она должна проводиться в прежде всего с целью определить лучшую правовую, финансовую и техническую составляющую по условиям реализации конкретных уже выбранных проектов.

Оценка социально-экономической эффективности представляется в достаточной мере субъективной и весьма сложной в части определения стоимостной оценки эффекта воздействия проекта ГЧП на изменение целевых показателей документов государственного планирования развития территорий.

Значительно более серьезной проблемой для развития ГЧП в нашей стране представляется отсутствие до настоящего времени эффективной методики оценки показателя бюджетной финансовой выгоды (Vfm) для принятия государством квалифицированного решения о своем участии в таких проектах, которая активно применяется во всех странах, реализующих инвестиционные проекты на принципах ПЧП[381].

Из мировой практики следует, что для разработки такой методики необходимо иметь достаточно обширную информационную базу данных по четырем видам показателей, составляющим минимально необходимый для качественного анализа инструментарий оценки бюджетной финансовой выгоды (Vfm) набор данных:

– исторические данные (собранные на временном промежутке, превышающем жизненный цикл успешно завершенных

[381] Заернюк В.М., Леонова В.П. Источники и ограничения финансирования проектов государственно-частного партнерства // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономика и право. 2019. № 2 (24). С. 45-50.

проектов ГЧП) о затратах государства и бизнеса для аналогичных проектов ГЧП;

– информация по стоимости риска при проектировании, строительстве и эксплуатации для государств и бизнеса, отражающих реальные объективные данные по превышению фактических затрат партнеров над первоначально запланированными параметрами на всех стадиях жизненного цикла проекта;

– стоимости бюджетного финансирования проектов ГЧП для соответствующих уровней бюджета Российской Федерации и частных финансовых ресурсов проектов;

– общей стоимости по всем затратам жизненного цикла проектов ГЧП.

Можно лишь сожалеть, что наша страна располагает только отрывочными, неструктурированными и плохо коррелируемыми статистические данными по затратам государственных секторов промышленности и бизнеса лишь по ограниченному количеству аналогичных по составу работ проектов ГЧП. Данные о реальных затратах, не говоря уже о реальных превышениях сметных затрат, отсутствуют вовсе или тщательно скрываются, Таким образом, на сегодняшний день реально сравнение эффективности государства и частного секторов в управлении риском при проектировании, строительстве и эксплуатации практически невозможно.

Составляет значительную сложность получение сведений о стоимости жизненного цикла проекта. Ряд опытных частных компаний, заинтересованных участвовать в проекте ГЧП, обладают значительным опытом и хорошо представляют себе жизненный цикл создания и длительной эксплуатации объектов по инфраструктуре и связанным с ними затратами. Государству такая информация не ведома и поэтому государство не имеет моделей жизненного цикла проектов ГЧП по такого рода объектам соглашения[382].

Конечно, в сложившейся ситуации можно ограничиться построением, «теневой моделью» частного сектора, рассчитывающих на данные, полученные в результате диалога с рынками и бенчмаркингом. Однако в целом такой подход не решает имеющуюся

[382] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Развития государственно-частного партнерства в высшем образовании на основе применения коммуникативных технологий: отечественный и зарубежный опыт // Экономика: вчера, сегодня, завтра 2019. Том 9. № 3А. С. 265-274.

в России проблему отсутствия реальных оценок, как было отмечено в параграфе 2.3. настоящей работы) и точного понимания затрат государства и бизнеса при реализации инвестиционного проекта полностью за счет бюджета или совместно на принципах ГЧП.

Можно предположить, что данные о стоимости финансирования проектов на сегодняшний день являются наиболее доступными. Однако действительно точное знание и оценка стоимости такого финансирования находится в распоряжении частных компаний, которые не намерены бесплатно делиться этой ценной информацией с государством.

Цель проведения оценки бюджетной и финансовой эффективности проекта заключается в определении коммерческой целесообразности реализации проекта ГЧП (окупаемости проекта для бюджета и частного партнера) и возможности обеспечения финансового покрытия выплат по обслуживанию долга в каждом временном интервале всего жизненного цикла проекта ГЧП.

Мировая практика руководствуется принципом по выбору оптимальных способов реализации инвестиционных проектов с участием государства, в том числе в формах ГЧП, получего название «valuie for moniey» или VfM.

Наиболее распространенный сегодня количественный инструмент оценки бюджетной финансовой выгоды (Vfm) основан на методе, первоначально используемом в практике ГЧП в Великобритании в начале 90-х годов и получившей название «частной финансовой инициативы» (PFI), по которому подлежат сравнению финансовые затраты государства при реализации инвестиционного проекта полностью за государственный счет и при его реализации на принципах ГЧП.

Количественный анализ VfM заключается в осуществлении действий по сравнению двух вариантов: модель ГЧП (базовая) и PSC (аналогичный проект, но в условиях его реализации по прямому бюджетному финансированию - «госзаказа»).

Качественный анализ VfM производят для получения оценки какова целесообразность применения моделей ГЧП, то есть это проверка того, насколько по данному способу реализации проект будет оценен как оптимальный с позиции привлечения внебюджетных финансовых источников. Критериями при

проведении таких анализов законодательства в большинства стран четко определяют.

В последнее время анализ критерия бюджетной финансовой выгоды (Vfm) все чаще стал использоваться для оценки проектов ГЧП для сравнения эффективности использования при их реализации различных моделей проекта ГЧП, в которой главной целью расчетов является определение оптимального соотношения бюджетной финансовой выгоды (Vfm) и факторов, определяющих величину расходов государства, прежде всего объемов передаваемых частному партнеру рисков проекта.

В большинстве стран, активно применяющих механизмы ГЧП, процедура обоснования сравнительного преимущества (VfM) по выбранной форме реализации проектов того или иного вида считается обязательной. При этом предусматривается как предварительно качественные, так и проведенные в деталях, количественные анализы. Принципы таких оценок закреплены правовыми актами, а методики носят характер рекомендательных.

Большинство стран отмечают тенденцию снижения роли количественных оценок VfM в процессе принятия управленческих решений.

Более того страны с развитыми практиками применения механизмов ГЧП принципы VfM применяют для практически любого проекта, предусматривающего бюджетное финансирование, в том числе которые реализуются на принципах государственного заказа.

Также международный опыт показывает, что проведение количественных оценок сравнительного преимущества тех или иных форм реализации инвестиционных проектов нужно с позиции целесообразности учесть особенности рассматриваемой формы, влияющей на издержки, речь идет, например, о транзакционных издержках, нефинансовых выгод и другое.

В РФ основные принципы методики оценки рисков при сравнительных оценках возможных вариантов реализации инвестиционных проектов представлены в Правилах по формированию и использованию средств бюджета Инвестиционного фонда РФ, утвержденными постановлением Правительства РФ от 01 марта 2008 г. № 134.

Опираясь на указанные принципы, оценка сравнительного преимущества должна проводиться по трем критериям оценки эффективности проектов ГЧП[383]:

I. По финансовой эффективности

$$NPV_{ppp} \geq 0 \text{ при } r_{ppp} \geq 8\ \% \quad (1)$$

где: NPV_{ppp} - чистая приведенная денежного потока, генерируемого доходом бюджета РФ при реализации проектов, в руб.

$$NPV_{pp} \geq 0 \text{ при } r_{pp} \geq 11\ \% \quad (2)$$

где: NPV_{pp} - чистая приведенная стоимость проекта, в руб.

$$DSCR_t \geq 1 \quad (3)$$

где: $DSCR_t$ - коэффициент задолженности, который показывает способность организации производить выплаты по долговым обязательствам.

II. По бюджетной эффективности

$$E_b = \frac{\text{приведенная сумма поступлений в бюджет}}{\text{приведенная сумма затрат бюджета}} \geq 1 \quad (4)$$

III. По бюджетной обеспеченности

$$S_b = \frac{\text{Прогнозная доходная база}}{\text{Прогнозные расходы бюджета с учетом проекта}} \geq 1 \quad (5)$$

Сравнивать преимущества по различным вариантам реализации инвестиционных проектов целесообразно осуществлять используя сопоставление полных сумм затрат бюджета по проектам с учетом возможного риска по проектам, которые реализуются по госзаказу с использованием механизмов ГЧП (табл. 3.23).

Вероятность наступления рискового события, которое учитывается в процессе сравнения, не будет зависеть от выбранных форм реализации проектов – проект ГЧП, либо проект по госзаказу, при сравнительных оценках риска значение будет иметь только разделение риска между сторонами, участниками проектов. В методике, на наш взгляд, нужно предусмотреть положение, по которому нужно исходить из того, что в «госзаказе» каждый возможный риск имеют публичные партнеры и поэтому их нужно учитывать в полной мере исходя из вероятности, выбираемой в установленном диапазоне.

---

[383] Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Оценка сравнительного преимущества механизмов государственно-частного партнерства в недропользовании // KANT 2019.№ 3.

Риски оцениваются по основным укрупненным группам, вероятности влияния на затраты (поступления) по проекту которых закреплены нормативно (диапазоны). При этом вероятности присваивались регулятором по укрупнённым группам в соответствии со следующим принципом - чем менее управляемыми и предсказуемыми являются рисковые события, тем выше будет применяемая вероятность риска.

Таблица 3.23. Расчет сравнительного преимущества различных вариантов реализации инвестиционного проекта

№	**Статьи сравнения вариантов реализации**	**Расчет наличия сравнительного преимущества**	
		Госзаказ (контракт)	**ГЧП**
1.	Полная сумма затрат бюджетных средств по проекту	A=A1+A2+A3-C1	B=B1+B2+B3-C2
1.1	Затраты бюджета на прединвестиционной стадии реализации проекта (проектирование, подготовка земельного участка, создание транспортной инфраструктуры, подвод коммуникаций и прочее)	A1	B1
1.2	Затраты бюджета на этапе создания объекта	A2	B2
1.3	Затраты бюджета на этапе эксплуатации объекта	A3	B3
1.4	Поступления от реализации проекта в бюджет – налоги и другие обязательные платежи доходы от оказания услуг и прочие	C1	C2
2.	Стоимость рисков*	D1 = k1*A1 + . . .k3*A3 + k4*C1	D2 = k1*B1 + . . .k3B3 + k4*C2
3.	Ставка дисконтирования	r	r
4.	Чистые приведенные затраты бюджета	X1 = (A+D1) / (1 + r)n	X2 = (B + D2) / (1 + r)n
5.	Коэффициент оценки сравнительного преимущества	Kvfm = 1 – X2/X1 ≥ 0	

* k1 . . . kn – вероятности наступления рисков

Вероятность наступления рисковых событий применительно к инвестиционному проекту в целом не зависимо от выбранного варианта его реализации характеризуется данными табл. 3.24.

Таблица 3.24. Диапазон вероятностей наступления рисковых событий

№	Укрупненная группа рисков проекта	База оценки (доходы / расходы бюджета по проекту)	Диапазон вероятностей
1.	Риски выручки	Выручка от платных услуг потребителям	20 % - 40 %
2.	Риски эксплуатации	Себестоимость и затраты на обслуживание	15 % - 25 %
3.	Риски строительства	Объем капитальных затрат по проекту	5 % - 10 %
4.	Риски подготовительного этапа	Стоимость проектирования и подготовки земельного участка для реализации проекта	5 % - 10 %

Резюмируя, можно отметить, что в сложившейся ситуации необходима выработка единых стратегий и последовательных программ действий, связанных с внедрением и совершенствованием института оценки проектов ГЧП, в том числе реализуемых на условиях концессии применительно к объектам отрасли минерально-сырьевого комплекса.

3.4.5. Стандарт внедрения лучших практик ГЧП в социальной сфере

Для внедрения лучших практик ГЧП в социальной сфере в публично-правовом образовании должна быть сформирована управленческая команда, которая на каждом из этапов жизненного цикла проекта будет контролировать ход его реализации и предпринимать меры, направленные на:

– обеспечение высокого качества проработки и постоянной верификации параметров и условий реализации проекта;

– повышение степени управляемости и контролируемости результатов реализации проекта;

– снижение существующих и потенциальных административных и иных барьеров, препятствующих успешной реализации проекта;

– обеспечение максимальной информационной открытости всего процесса управления проектом, с целью привлечения максимально широкого круга участников.

Жизненный цикл проекта, его основные этапы, ключевые шаги и примерные сроки представлены в табл. 3.25.

Стоит обратить внимание, что реализация инфраструктурного проекта в рамках прямого бюджетного участия («государственного заказа») укрупненно предполагает три обособленных с точки зрения контрактных отношений и, как следствие, бюджетирования этапа:

Этап 1: внесение в бюджет необходимых средств и заключение контракта на проектно-изыскательские работы;

Этап 2: внесение в бюджет необходимых средств и заключение контракта на строительные работы (возможно с оснащением необходимым оборудованием);

Этап 3: передача введенного в эксплуатацию объекта в хозяйственное введение или оперативное управление бюджетному учреждению или унитарному предприятию, с выделением соответствующих средств в бюджете на государственное задание или иную форму финансирования деятельности по эксплуатации объекта.

На каждом из указанных этапов распорядитель бюджетных средств может прекратить или приостановить реализацию проекта с учетом бюджетной ситуации или иных обстоятельств.

Таблица 3.25. Жизненный цикл реализации проекта ГЧП[384]

Инициирование и разработка проекта	**Оценка и согласование проекта**	**Принятие решения о реализации проекта**	**Подготовка и проведение конкурса**	**Коммерческое финансовое закрытие**	**Реализацич проекта**
ЦЕЛЬ: Всесторонне	**ЦЕЛЬ:** Оценка целесообра	**ЦЕЛЬ:** Утверждение	**ЦЕЛЬ:** Отбор частного	**ЦЕЛЬ:** Утверждение	**ЦЕЛЬ:** Контроль за ходом

[384] Лучшие практики реализации проектов ГЧП в социальной сфере [Электронный ресурс]. http://www.pppi.ru/sites/default/files/pdf/pppcenter_a4_2016_v2_web.pdf

описание проекта и определение его оптимальных параметров при заданных ограничениях	зности реализации проекта на предлагаемых условиях и учет позиции всех участников проекта	существенных условий проекта и параметров конкурсного отбора, запуск конкурсной процедуры	партнера, соответствующего всем установленным требованиям и предложившего лучшие условия реализации	итоговой версии соглашения с учетом интересов всех сторон, а также подписание иных договоров в том числе кредитных для реализации проекта	реализации проекта и соблюдений частным партнером условий соглашения
ОСНОВНЫЕ ШАГИ: Разработка и согласование концепции Анализ исходных технических данных Оценка спроса на объект азработка правовой и финансо-вой модели Проведе-ние	**ОСНОВНЫЕ ШАГИ:** Первичное согласование проекта с заинтересо-ванными ОИВ Проведение оцени эффек-тивности и определения сравнительного преимущества проекта Итоговое тестирование проекта по рынку	**ОСНОВНЫЕ ШАГИ:** Разработка проекта норматив ного-правового акта о реализации проекта ГЧП или о заключении концессионного соглашения Согласование и принятие норматив	**ОСНОВНЫЕ ШАГИ:** Подготовка объекта (-ов) для заключения соглашения по итогам конкурса Внесение необходимых изменений в документы стратегичес-кого плани-рования Форми-рование конкурсной	**ОСНОВНЫЕ ШАГИ:** Проведе-ние переговоров для итогового согласования текста соглашения в том числе особых обстояте-льств Коммер-ческой закрытие (подписа	**ОСНОВНЫЕ ШАГИ:** Контроль проектирования и/или строительства объекта Контроль за техническим обслуживание и/или эксплуатацией объекта соглашения Приемка объекта по итогам

сценар-ного анализа Тестиро-вание проекта по рынку Определе-ние оптималь ных технико-экономи-ческих параметр ов проекта и правовой модели **СРОКИ:** 224-ФЗ - 90 дней	Определен ие всех существенн ых условий проекта **СРОКИ:** 224-ФЗ - до 90 дней 115-ФЗ не ограничен о (примерно 3-4 месяца)	но-го-правовог о акта, который определи т существе нные условия проекта, запускает конкурс и определя ет иные мер-ия **СРОКИ:** 224-ФЗ - до 90 дней 115-ФЗ не ограниче но (примерн о 3-4 месяца)	комиссии Разработка конкурсной документац ии Проведени е предквали фика-ционного и конкурсног о отбора **СРОКИ:** От 50 до 90 дней	ние соглаше ния и подрядн ых договоро в) Финан-совое закрытие (подписа ние кредитн ых договоро в) **СРОКИ:** От нескольк их дней до полугода)	реализац ии соглашен ия в том числе возврат объекта в казну (если данная опция применим а) **СРОКИ:** В соответ-ствии со сроками действия соглашен ия

В свою очередь, соглашение о ГЧП или концессионное соглашение предполагает обязательное объединение в рамках одного соглашения строительства (реконструкции) и эксплуатации и (или) технического обслуживания объекта, а также возможность включения в соглашения в качестве обязательства частного партнера проектно-изыскательских работ, причем отказаться от финансовых обязательств, предусмотренных соглашением, публичный партнер (концедент) не может.

Данное различие накладывает на публичную сторону требование о более детальной проработке проекта, предусматривающей: анализ востребованности объекта в

долгосрочной перспективе, оценку не только стоимости создания, но и эксплуатации объекта, оптимальную модель распределения рисков между публичной и частной сторонами, решение земельных и иных имущественных проблем до подписания соглашения и пр. В связи с этим применение механизмов ГЧП требует от управленческой команды больших усилий и затрат (финансовых и временных), а также делает более актуальным применение принципов проектного управления при подготовке, заключении и исполнении соглашений и привлечение консультантов на предпроектной стадии.

Инициирование и разработка проекта ГЧП

На этапе инициирования и разработки проекта ГЧП можно выделить несколько основных подэтапов управления проектом:

1. Разработка и согласование концепции проекта, формирование рабочей (проектной) группы.
2. Технический, правовой и маркетинговый анализ условий реализации проекта.
3. Подготовка технико-экономического обоснования проекта, в том числе финансовой модели.
4. Разработка укрупненной матрицы рисков проекта (описание рисков проекта).
5. Разработка проекта соглашения или существенных и иных значимых условий соглашения.
6. Разработка инвестиционного меморандума проекта и проведение необходимых переговоров с потенциальными интересантами (если применимо).

Концепция проекта

Единого понимания, что имеется в виду под концепцией проекта, в правоприменительной практике нет. Встречаются как краткие презентации проекта с наиболее значимыми параметрами, так и развернутые аналитические документы на несколько сотен страниц с детальным анализом преимуществ и недостатков применения той или иной формы реализации проекта, а также текущих условий в которых реализуется проект.

Несмотря на различие в подходах, можно выделить несколько основных вопросов, на которые в обязательном порядке должна отвечать концепция:

На решение какой проблемы направлен проект и в чем его актуальность?

Каковы цели проекта и как они коррелируют с целями и целевыми показателями соответствующих документов стратегического планирования?

Кто основные участники проекта: потенциальный публичный партнер, потенциальные частные партнеры, иные интересанты? Кто должен входить в проектную команду на этапе запуска проекта?

Каковые основные технико-экономические показатели объекта (объектов), которые планируется создать (построить/реконструировать), в том числе информация о: земельном участке, функциональном назначении объекта, мощности объекта, предполагаемая общая и полезная площадь объекта?

Какие услуги или услугу планируется оказывать с использованием объекта (объектов) соглашения?

Каковы предполагаемые сроки основных этапов реализации проекта: предпроектный этап, проектирование, строительство/реконструкция,эксплуатация и (или) техническое обслуживание?

Какова предполагаемая общая стоимость создания (строительства или реконструкции) объекта соглашения?

Готов ли публичный партнер софинансировать частному партнеру создание и (или) эксплуатацию (техническое обслуживание) объекта и в каком объеме?

Каков ожидаемый объем частных инвестиций в проект?

Каково предполагаемое распределение обязательств сторон в проекте?

Какие риски готов взять на себя публичный партнер (укрупненно)?

Какие риски, по мнению публичного партнера (инициатора), должен нести частный партнер (укрупненно)?

В чем преимущества использования механизмов ГЧП для реализации проекта (качественная оценка)?

Важной задачей перед формальным запуском проекта и его направлением в установленном порядке в уполномоченный орган (если применимо) является проведение предварительных обсуждений концепции проекта с основными потенциальными интересантами: органом в сфере экономического развития и инвестиций, органом в сфере бюджета и финансов, органами,

уполномоченными в имущественно-земельной сфере, потенциальными инвесторами и экспертным сообществом.

Технический, правовой и маркетинговый анализ

В рамках маркетингового анализа, как правило, определяются следующие аспекты реализации инфраструктурного проекта:

Является ли создаваемый объект инфраструктуры или оказываемые с его использованием услуги востребованными?

Каков рынок спроса на объект / услугу в разрезе географии, целевых групп потребителей и их численности, в том числе с учетом тенденций развития?

Каков уровень конкурентного предложения, планируются ли конкурирующие проекты и учтено ли их влияние?

Чем подкрепляется уверенность в наличии спроса на услуги в долгосрочной перспективе, в том числе с учетом возможного изменения условий их оказания (сбор платы, расширение доступа и пр.)?

Какова практика реализации аналогичных проектов в России и за рубежом?

В рамках технического анализа условий реализации проекта, как правило, проводятся следующие виды работ:

– определяется текущее техническое состояние имущественного комплекса, если в рамках проекта предполагается передача частному партнеру какого-либо имущества;

– определяются перечень и технико-экономические показатели создаваемых (реконструируемых) объектов;

– определяются технологии и укрупненный процесс эксплуатации и (или) технического обслуживания объекта;

– подготавливается техническое задание для проектно-сметной документации (если такая документация не была разработана ранее) или задание на корректировку проектно-сметной документации;

– определяются требования к необходимой инженерной инфраструктуре (подведение электросетей, водоснабжения, водоотведения, газоснабжения, подъездных дорог и пр.);

– проводится укрупненная оценка стоимости капитальных и операционных затрат;

– разрабатывается график строительных работ и необходимых ремонтов.

В рамках правового анализа условий реализации проектов необходимо оценить:

– принципиальную правомерность проекта, в том числе на основе анализа законодательства, судебной и правоприменительной практики;

– доступные правовые формы и модели реализации проекта;

– правовые ограничения и особенности реализации проекта, в том числе правовой статус земельных участков и имущественного комплекса, ограничения отраслевого законодательства и пр.;

– регуляторные риски реализации проекта: бюджетное законодательство, законодательство о защите конкуренции, экологическое законодательство, тарифное регулирование и пр.;

– налоговые аспекты реализации проекта.

Подготовка ТЭО, в том числе финансовой модели

Как и для концепции четкого определения понятия технико-экономическое обоснование (далее - ТЭО) проекта не существует. Под ТЭО проекта будем понимать - комплексный документ, обосновывающий целесообразность реализации проекта ГЧП, содержащий как анализ начальных условий реализации проекта (правовых, технических, экономических), так и анализ затрат и доходов при реализации проекта, а также оценку эффективности проекта. Данный документ должен включать в себя:

1) Результаты маркетингового, правового и технического анализа;

2) Описание выбранной правовой модели реализации проекта;

3) Описание технологического процесса;

4) Требования к создаваемому объекту и необходимой инженерной инфраструктуре;

5) Описание основного оборудования, приспособлений и оснастки;

6) Укрупненный расчет капитальных и операционных затрат;

7) Укрупненный расчет сводной себестоимости продукции / услуги;

8) Сроки осуществления проекта;

9) Описание механизма и график платежей;

10) Финансовую модель реализации проекта,

11) Расчет критериев эффективность (финансовой/ коммерческой, бюджетной, социально-экономической и пр.).

Главной составной частью ТЭО проекта является финансовая модель, но, перед тем как перейти к разработке финансовой модели, инициатор должен определиться с механизмом платежей в проекте, для этого необходимо:

1) Определить источники и структуру финансирования проекта на этапе строительства;

2) Определить необходимый уровень участия публичного партнера в финансировании реализации проекта;

3) Определить порядок и условия распределения сверхдохода в проекте (если применимо);

4) Определить систему штрафов при реализации проекта;

5) Оценить предполагаемую налоговую нагрузку на частного партнера и возможные налоговые и иные поступления в бюджеты бюджетной системы Российской Федерации вследствие реализации проекта.

Наряду с правильным распределением рисков к ключевым фактором успешности реализации проекта ГЧП относится определение оптимального уровня участия публичного партнера в финансировании реализации проекта.

Еще один важный вопрос, который напрямую влияет на финансовую модель и обоснование коммерческой и бюджетной целесообразности реализации проекта ГЧП, это срок, на который заключается соглашение.

Есть несколько подходов, которые можно применять при определении сроков реализации проекта:

Первый подход - «технический»: срок рассчитывается исходя из установленного или общепринятого срока жизненного цикла объекта (сроки строительства + сроки 1-3 обязательных капремонтов + срок приемки). Так, например, определяются сроки почти всех концессионных проектов в дорожной отрасли: 3-4 года строительства + 2 X 10-12 лет (сроки обязательных капитальных ремонтов) + 2-3 года приемка = 30 лет.

Второй подход - «финансовый»: в таком случае срок проекта рассчитывается с учетом того, что инвестор должен успеть получить свою требуемую доходность (IRR) при приемлемом для публичной стороны уровне бюджетного участия.

Как правило выбранный в итоге срок заключения соглашения - это комплекс финансового и технического подходов.

В итоге можно сделать вывод, что успешность проекта зависит от оптимального соотношения ряда параметров получаемых в ходе его структурирования:

– ожидаемой (возможной) доходности для частного партнера при реализации проекта и, как следствие, срока, на который заключается соглашение;

– возможного (допустимого) уровня и применимых форм бюджетного участия в финансировании реализации проекта ГЧП, в том числе соотношения «операционного гранта» и «капитального гранта»;

– распределения рисков между сторонами;

– гарантий, которые должны быть предоставлены финансирующим организациям в проекте ГЧП;

– корректности проведенных расчет капитальных и операционных затрат, а также планируемого спроса и доходов в проекте.

Каждый из указанных параметров как в ходе разработки проекта, так и при его последующем согласовании и обсуждении с потенциальными интересантами может изменяться в том числе в целях оптимального сочетания. Именно поэтому для любого проекта ГЧП целесообразно разрабатывать финансовую модель, которая при этом позволяет проводить анализ чувствительности и в автоматизированном режиме может пересчитывать выходные данные при изменении входных значений.

Финансовая модель - это методика расчета финансово-экономических показателей проекта, которая может быть реализована, например, в виде файла электронных таблиц (MS Excel) или настроена в специализированном программном продукте.

Целью разработки финансовой модели является:

– оценка доходов и расходов по проекту;

– определение параметров окупаемости проекта;

– расчет основных показателей эффективности проекта;

– оценка бюджетного участия в реализации проекта: объем выплат бюджета, налоговые поступления, чистая приведенная стоимость проекта для бюджета;

– оценка сравнительного преимущества реализации проекта с использованием механизмов ГЧП;

– количественная оценка рисков проекта как для частного, так и для публичного партнера;

Исходными данными для финансовой модели являются:

– капитальные затраты на создание (реконструкцию) объекта соглашения;

– операционные затраты на эксплуатацию и (или) техническое обслуживание объекта соглашения, в том числе с учетом инвестиционных затрат частного партнера, компенсируемых на этапе эксплуатации;

– объем производимых товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг;

– прогноз тарифом (если применимо);

– предпосылки по стоимости и объему привлекаемого заемного финансирования;

– макроэкономические допущения;

– объем и порядок финансового участия бюджетов бюджетной системы Российской Федерации;

– налоговые допущения и предпосылки.

– макроэкономические допущения;

– объем и порядок финансового участия бюджетов бюджетной системы Российской Федерации;

– налоговые допущения и предпосылки.

Выходными данными финансовой модели должны быть:

– отчет о движении денежных средств;

– отчет о прибылях и убытках;

– финансовый баланс по проекту;

– количественная оценка рисков;

– оценка коммерческой эффективности проекта, в том числе: чистая приведенная стоимость проекта, внутренняя норма доходности, срок окупаемости, доходность для частного партнера и для финансирующей организации;

– расчет сравнительного преимущества реализации проекта с использованием механизмов ГЧП перечень рисков (рисковых событий), которым подвержен проект на различных этапах (согласования, конкурсной процедуры, коммерческого и финансового закрытия, непосредственной реализации);

Матрица проектных рисков

Как уже указывалось ранее, правильное распределение рисков в проекте ГЧП играет существенную роль в успешности его запуска и реализации. Учет и оценку рисков целесообразно вести с момента разработки концепции (качественную) и до непосредственной реализации проекта (количественную). Также рекомендуется вести «реестр» реализованных рисков, в котором указываются не только перечень возникших рисков, но их влияние на проект.

На этапе подготовки ТЭО и финансовой модели целесообразно разработать матрицу рисков.

Матрица рисков, как правило, представляется в виде таблицы, которая содержит следующую информацию:

– квалификация риска по степени вероятности возникновения и последствий для реализации проекта;

– количественная и (или) качественная оценка рисков;

– распределение рисков между участниками проекта, в том числе указание, кто будет нести дополнительны затраты при их реализации;

На этапе разработки и инициирования проекта целесообразно определить и сформулировать следующие условия соглашения:

– связанные с объектом соглашения: положения, определяющие условия и порядок возникновения собственности частного партнера на объект соглашения (если применимо); положения, определяющие правовые основания для передачи имущественного комплекса, в том числе земельного участка частному партнеру для исполнения соглашения (аренда или иное право); положения, связанные с возможностью и условиями передачи объекта соглашения в залог (если применимо);

– положения, связанные с возможностью и условиями передачи прав по соглашению в залог; связанные с предметом соглашения: положения, описывающие обязанности частного партнера по созданию и (или) реконструкции объекта соглашения;

– положения, описывающие условия и особенности осуществления сторонами эксплуатации и технического обслуживания объекта соглашения;

– связанные с финансовым участием публичного партнера в реализации проекта:

– положения, описывающие механизм платежей из бюджета по проекту;

– связанные с финансовым участием публичного партнера в реализации проекта:

– положения, описывающие механизм платежей из бюджета по проекту;

– положения, описывающие особые компенсации по проекту со стороны публичного партнера;

– положения, описывающие условия и размер компенсации выпадающих доходов и исполнения иных условных расходных обязательств публичной стороны (если применимо);

– связанные с дальнейшей судьбой объекта соглашения, после завершения действия соглашения;

Инвестиционный меморандум проекта

Инвестиционный меморандум позволяет инициатору проекта провести первичную рыночную оценку проекта («тестирование проекта по рынку»), посмотреть на реакцию основных игроков, финансирующих организаций, консультантов, различных органов власти и конечных потребителей услуг. С целью максимального покрытия рынка, инвестиционные меморандумы, как правило, публикуются в открытых источниках. Часто, после публикации, проводятся экспертные обсуждения, по результатам которых в проект могут вносится определенные изменения, именно поэтому данный процедуру целесообразно проводить до направления проекта на итоговое согласование и оценку.

Инвестиционный меморандум должен содержать:

Введение

Описание проекта;

Ключевые параметры проекта (стоимость, сроки,

Основные особенности реализации проекта.

2. Цели и задачи

Соответствие ключевым документам планирования и прогнозирования;

Значение показателей эффективности проекта;

Обоснование актуальности реализации;

3. Технические параметры

Имущественные вопросы

Краткая техническая характеристика проекта (краткий технический паспорт проекта);

Положения, описывающие условия и размер компенсации выпадающих доходов и исполнения иных условных расходных обязательств публичного партнера;

– связанные с финансовым участием публичного партнера в реализации проекта:

– положения, описывающие механизм платежей из бюджета по проекту;

– положения, описывающие особые компенсации по проекту со стороны публичного партнера;

Состав объекта

Правовая модель реализации

Порядок реализации

Механизмы возврата инвестиций;

Описание технологичности проекта (с указанием обязательных, желательных и недопустимых технологий);

Схемы, планы, таблицы и т.д.

Подробная техническая характеристика (обязательно указание всех ключевых для отрасли технических параметров и их описание);

Ключевые параметры финансирования

Обязательства сторон;

Денежные потоки (исходя из предполагаемой загрузки)

Имущественные вопросы;

Распределение рисков (описание основных рисков и их распределение между сторонами).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сделать следующие основные выводы:

1. Рынок проектов ГЧП в России начал развиваться после принятия Федерального закона от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях.

2. Особенностью официального российского рынка ГЧП-проектов является то, что на нем практически не представлены проекты в сфере ТЭК. Из 1285 ГЧП-проектов в 2016 году только пять проектов могло быть отнесено к сфере недропользования.

3. Как свидетельствует зарубежный опыт, наиболее существенные черты ГЧП, отличающие его проекты от других форм отношений государства и частного бизнеса, заключаются в достаточно длительных сроках действия соглашений о партнерстве (от 10-15 до 20 и более лет, в варианте концессий - даже до 50-70 лет). Проекты обычно создаются под реальный объект, который должен быть завершен к намечаемому сроку. В России сроки реализации программ на условиях ГЧП – от 1 до 3 лет.

4. Традиционно проекты ГЧП в России реализуются в трех отраслях – коммунальной, социальной и транспортной. На иные сферы приходится всего 2% от общего количества реализуемы инвестиционных проектов на начало 2017 г.

5. Совокупная доля частных инвестиций в проектах ГЧП в России не только намного меньше, чем в развитых странах, но и ниже, чем в странах БРИКС – Бразилии и Индии. Если в последних совокупные частные инвестиции в ГЧП-проекты составляют 18,89 % и 9,47 % от ВВП соответственно, то в России доля совокупных частных инвестиций составляет менее 1 %.

6. Государственно-частное партнерство как эффективный инструмент импортозамещения и межотраслевого взаимодействия, способного решить проблемы привлечения инвестиций в отрасль минерально-сырьевого комплекса, практически не получило применения, так как в российском законодательстве закреплен ряд серьезных ограничений применения проектов ГЧП в отрасли минерально-сырьевого комплекса, еще не сложился четкий концептуальный подход к ГЧП, национальная модель ГЧП находится

в стадии становления, не отработаны законодательство, стандарты и формы проектов ГЧП.

7. Дальнейшее развитие института оценки проектов ГЧП в отрасли минерально-сырьевого комплекса России должно основываться на использовании единых подходов и принципов оценки ко всем возможным формам реализации инвестиционных проектов (госзаказ, ГЧП, включая концессию).

8. Оценка должна проводиться выборочно, в первую очередь для крупных и средних проектов (свыше 1-1,5 млрд. рублей общего объема инвестиций на создание объекта) и не касаться объектов в сфере теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения, в виду отдельного специального регулирования и большого числа таких проектов на данном этапе развития рынка.

9. Государственно-частное партнерство как эффективный инструмент привлечения инвестиций в отрасль минерально-сырьевого комплекса, практически не получило применения, так как в российском законодательстве закреплен ряд серьезных ограничений применения проектов ГЧП в отрасли минерально-сырьевого комплекса, еще не сложился четкий концептуальный подход к ГЧП, национальная модель ГЧП находится в стадии становления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция РФ от 12.12.1993 (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ).

2. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 28.08.1995 № 154-ФЗ (последняя редакция).

3. Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 N 224-ФЗ (последняя редакция).

4. Приказ Минрегионразвития РФ от 28.09.2009 № 493 «Об утверждении Методики расчета показателей и применения критериев эффективности региональных инвестиционных проектов, претендующих на получение государственной поддержки за счет бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда РФ» (зарегистрирован в Министерстве юстиции РФ 22.12.2009 No 15802) [Электронный ресурс]: // ПИПС «Референт Информер» [сайт]. Режим доступа https://www.referent.ru/1/147620

5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 05.05.2017 N 876-р.

6. Абрамов О.К. Синтез определения термина «реальный сектор экономики» / О.К. Абрамов // Реальный сектор. 2013. № 2. С. 11-12.

7. Абрамов Р.А., Заернюк В.М., Забайкин Ю.В. Долгосрочное финансирование проектов государственно-частного партнерства: опыт, проблемы и пути решения // KANT 2019. № 2 (31).

8. Айрапитян М.П. Зарубежное использование государственно - частного партнерства http wbase duma.gov.ru-8080/law*?d&nd =i981605

9. Айрапетян М.С. Зарубежный опыт использования государственно-частного партнерства // Государственно-частное партнерство в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.ppp-mssia.ru/analitica/item- l.html

10. Акимова Ю.А., Кочеткова С.А. Совершенствование системы государственной поддержки аграрной сферы региона в современных условиях// Фундаментальные исследования. – 2015. – № 18-1. – С. 168-172.

11. Алексеева Т. Кадровый резерв на производстве: опыт формирования//Справочник по управлению персоналом. 2013. № 3. С. 79-84.

12. Алексеева К.И. Мировая практика взаимодействия государства и бизнеса в условиях Российской Федерации // Проблемы экономики и менеджмента. 2012. № 2. С. 119-121.

13. Алиев И. М., Кадровый резерв как стратегический инструмент развития бизнеса / Алиев И. М., Михайленко Е.Д.// Журнал: Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - СПБ, 2016. - №3. - С87-91.

14. Алпатов А.А. Государственно-частное партнерство. Механизмы реализации / А.А. Алпатов, А.В. Пушкин, Р.М. Джапаридзе. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – С. 23.

15. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов: 2017-2018 гг. Цели устойчивого развития - в фокусе внимания / Феоктистова Е.Н, Аленичева А.Л., Копылова Г.А. и др. М.: РСПП, 2019. 104 с.

16. Артюхов И.П., Горбач Н.А., Лисняк М.А. Человеческий капитал и здоровье: постановка проблемы // Экономика. 2008. № 1. С. 3-20.

17. Арсланов Ш.Д. К вопросу оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал // Вопросы структуризации экономики. 2012. № 3. С. 7678.

18. Астахов А. С., Гольдман Е. Л. Экономика для геологов и горняков: Учебное пособие для вузов. – М.: Издательский дом «Руда и Металлы», 2007. – 328 с.

19. Базовые индикаторы результативности. Рекомендации по использованию в практике управления и корпоративной нефинансовой отчетности / Ф. Прокопов, Е. Феоктистова и др.; Под общей редакцией А. Шохина. М.: РСПП, 2008. С. 68.

20. Балганова, Е.В. Инновационные подходы к профессиональному обучению менеджеров по персоналу // Инновационные технологии управления персоналом Сборник статей

участников Всероссийской научно-практической конференции. 2015. С.94-100.

21. Борщевский Г.А. Государственно-частное партнерство: учебник и практикум для бакалавров и магистратуры / Г.А. Борщевский. – М.: Юрайт, 2015. – 344 с.

22. Бондаренко Г.И. Человеческий капитал: взаимодействие социальных институтов, власти и бизнеса в условиях трансформирующегося российского общества. Уфа: Наука, 2006. 43 с.

23. Богатова А.В. Методологические подходы к оценке человеческого капитала//Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2013. № 3. С. 135-139.

24. Булдашев Е.С. Влияние размера инвестиций на результаты инвестирования в человеческий капитал // Теория и практика общественного развития. 2013. № 4. С. 237-240.

25. Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. Выпуск №44, декабрь2018 [Электронный ресурс]. http://ac.gov.ru/files/publication/a/20223.pdf

26. Бюджетное управление Конгресса США : официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа :http://www.cbo. gov/?index=320&sequence=4.

27. Быкова Л.А. Кадровый резерв и управление талантами//Журнал: Справочник кадровика. 2008. № 12. С. 115-118.

28. Варнавский В.Г. Партнерство государства и частного сектора. М. Наука. 2005. С. 167.

29. Варнавский В.Г. Формы, проекты и риски государства и частного партнерства Труды института мировой экономики и международных отношений. М. Наука. 2006. С. 123.

30. Варнавский В.Г. Определение государственно-частного партнерства в экономической теории и практике // Институты и механизмы государственно-частного партнерства. – С. 20-21.

31. Варнавский В.Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски / В.Г. Варнавский. – М.: Наука, 2005. – 315 с.

32. Варнавский В.Г. Частно-государственное партнерство [Электронный ресурс] / В.Г. Варнавский // Сайт «Экспертный канал «Открытая экономика». Режим доступа: http://www.opec.ru/article_ doc.asp?d_no=50578

33. Васильев И.В. Классификация человеческого капитала и инвестиций в него // Балтийский экономический журнал. 2010. № 2. С. 8-18.

34. Васильев Д.И. Соотношение понятий развития персонала и стратегии управления персоналом в банке // Д.И. Васильев // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 2 (65). С.73-80.

35. Василевская Д.В. Правовой режим недропользования в России и зарубежных странах. - М.: ООО «Право ТЭК», 2010. -376 с.

36. Вишняков Я.Д., Киселева С.П. Экологический императив технологического развития России: монография // Ростов на Дону: Терра, 2016. 295 с.

37. Всемирный обзор экономических преступлений за 2016 год // PricewaterhouseCoopers. URL: http://www.pwc.ru/

38. Внешэкономбанк и проекты государственно-частного партнерства в России: Новые задачи и возможности в условиях экономического спада / Концептуальные предложения. Июль. 2009. Сайт Внешэкономбанка.

39. Володин С.Н., Казакова Ю.В. Нефинансовая отчетность в РФ: проблемы и пути решения // Управление корпоративными финансами. № 02(68). 2015. С. 104-114.

40. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: Норма, 2007. 448 с.

41. Годовой отчет ПАО «Полюс» за 2018 г. / Утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО «Полюс» [Электронный ресурс]. http://polyus.com/upload/iblock/428/polyus-annual-review-2018-rus-_1_.pdf

42. Годовой отчет ПАО «Полюс» за 2017 г. / Утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО «Полюс» [Электронный ресурс]. **h**ttp://polyus.com/upload/iblock/60f/polyus_annual_report_2017_rus-_1_.pdf

43. Гооссен Е.В., Никитен С.М., Пахомов Е.О. К опыту реализации проектов ГЧП в РФ // ЭКО. – 2015. – No 2 (488). – С. 163–175.

44. Гооссен Е.В. Перспективы развития ГЧП-проектов в сфере ТЭК России: оценка и текущее состояние // Фундаментальные исследования. 2016. No 11-2. С. 362-366.;

45. Глобальный договор ООН. [Электронный ресурс]. URL: http://www.globalcompact.ru/about/ten-principles/

46. Голубева П.О. Управление человеческим капиталом предприятия как важный источник его развития [Электронный ресурс] // Экономический интернет-журнал. Nota Bene. 2006. URL: http://www.nbene.narod.ru/manage/fmanage7.htm.

47. Горлова Н.И., Красавина Е.В., Крутицкая Е.В., Троска З.А. Волонтерство как фактор социализации молодежи: исторические и современные практики. Коллективная монография. – М., Изд-во: Общество с ограниченной ответственностью «Издательско-торговый Дом «ПЕРСПЕКТИВА», 2016. - 170с.

48. Горлова Н.И., Зальцман Т.В., Кононова Т.Б., Красавина Е.В., Крутицкая Е.В., Старовойтова Л.И. Инклюзивное добровольчество: история становления и современные тенденции развития. М., 2018. 156с.

49. Государственно-частное партнерство: теория, методология и практика / Под. ред. В. Варнавского, А. Зельднера, В. Мочальникова, С. Сильвестрова. – М.: Анкил, 2015. – 252 с.

50. Государственно-частное партнерство в научно-инновационной сфере / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.К. Казанцева, канд. экон. наук Д.А. Рубвальтера. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 330 с.

51. Государственно-частное партнерство в России. М. : Центр развития государственно-частного партнерства, 2013.

52. Государственно-частное партнерство: финансовые принципы финансирования / Э.Р. Йескомб; пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2015. 457 с.

53. Гусев А.А. Экологическая политика Европейского союза в контексте концепции устойчивого развития // Обозреватель. 2012, № 4. С.88-100.

54. Дадаев Я.Э., Хажмурадова С.Д. Системный подход и проблемы моделирования природно-техногенной безопасности // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. Том: 21, № 2. 2019. С. 157-165.

55. Доклад о социальных инвестициях в России. М: Ассоциация Менеджеров, 2008, с. 23-27.

56. Доклад первого вице-президента Ассоциации КМНС Республики Саха (Якутия) на парламентских слушаниях «Правовое регулирование вопросов взаимодействия промышленных компаний-недропользователей и коренных малочисленных народов Севера

Республики Саха (Якутия) в местах их компактного проживания» URL.: http://yakutiakmns.org/archives/3390

57. Добындов М.Н. Государственно-частное партнерство - важный фактор становления инновационного развития экономики регионов. «Экономика и управление». 2008. No 5. С. 42.

58. Донской Д.А. Использование инновационного потенциала сотрудников организации при формировании кадрового резерва/ Донской Д.А. // Журнал: Фундаментальные исследования. - Пенза, 2015. - №9-1. - С. 129-132.

59. Дятлов С.А. Теория человеческого капитала. Спб.: Изд. СПбУЭФ, 1996. 38 с.

60. Корицкий А.В. Введение в теорию человеческого капитала. Новосибирск: СибУПК, 2000. 112 с.

61. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. Спб.: Наука, 1999. 310 с.

62. Дубиненкова Е.Н. Техники подбора персонала. Искусство находить лучших // психологический тренинг. - Изд. «Речь», 2011. - 176 с.

63. Егорова Е.О. Капитал здоровья как компонента человеческого капитала // Экономические науки и прикладные исследования: сборник научных трудов XII Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, Томск: Изд-во ТПУ, 2015. С. 387392.

64. EY «Бизнес-риски в горнодобывающей и металлургической отраслях: исследование за 2015–2016 годы». URL: http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/Business_risks_facing_mining_and_metals_2015-16_%E2%80%93_Russian_version/$FILE/ey-business-risks-report-russian.pdf

65. Жабина О.А. Инвестиции в человеческий капитал // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. № 5. С. 167-169.

66. Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Развития государственно-частного партнерства в высшем образовании на основе применения коммуникативных технологий: отечественный и зарубежный опыт // Экономика: вчера, сегодня, завтра 2019. Том 9. № 3А. С. 265-274.

67. Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Мировая практика выбора оптимального способа реализации инвестиционного проекта с государственным участием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 4А. - С. 7-14.

68. Заернюк В.М., Борисович В.Т. Инвестиционный потенциал драгоценных металлов: современное состояние и перспективы // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2018. Т. 11, № 4. С. 454-469.

69. Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Мировая практика выбора оптимального способа реализации инвестиционного проекта с государственным участием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №4. С. 3-14.

70. Заернюк В.М., Сейфуллаев Б.М., Забайкин Ю.В. Киберугрозы в горнодобывающей отрасли и их минимизация // KANT. Геология и разведка. 2017. № С. 188-194.

71. Заернюк В.М., Черникова Л.И. Киберриски – глобальная проблема современности (на примерах предприятий горнодобывающей отрасли) // Финансовая жизнь. 2017. № 3. С. 34-43.

72. Заернюк В.М., Рыжова Л.П. Геоэтические проблемы недропользователей в регионах их присутствия // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Экономика и право. 2019. - № 3. С. 20-26.

73. Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Оценка состояния и перспектив развития государственно-частного партнерства в отрасли добычи полезных ископаемых // Экономика устойчивого развития 2019. № 2.

74. Заернюк В.М., Анисимов П.Ф., Забайкин Ю.В. Развитие государственно-частного партнерства в высшем образовании на основе применения коммуникативных технологий: отечественный и зарубежный опыт // Экономика: вчера, сегодня, завтра, 2019. Том 9., №3А. С.365-374.

75. Заернюк В.М., Леонова В.П. Источники и ограничения финансирования проектов государственно-частного партнерства // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономика и право. 2019. № 2 (24). С. 45-50.

76. Забайкин Ю.В. Применение экономико-математических методов в производственном планировании // Kant. 2017, №2(23). С.140-147.

77. Запатрин И.К. Публично-частное партнерство как потенциал для развивающейся экономики. Монография. 2013.

78. Илюхина Л.А., Развитие института резерва управленческих кадров субъектах Российской Федерации как вызов времени и эффективный инструмент совершенствования государственной кадровой политики// Сборник статей Межрегиональной научно-практической конференции. - Самара, 2014 С. 52-57.

79. Итоги опроса российских компаний о текущем уровне и перспективах их вовлеченности в реализацию Целей устойчивого развития ООН», по материалам проекта «Устойчивое развитие. Роль России». М: 2018. [Электронный ресурс]. Режим дступа: URL: http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/0dc/ltogi-oprosa_broshyura.pdf

80. Кабашкин В.А. О государственно-частном партнерстве / М., ООО «МНИЦ». 2010. С. 42-43.

81. Кабашкин В.А. Государственно-частное партнерство: международный опыт и российские перспективы / В.А. Кабашкин. М.: ООО «МИЦ», 2010. - № 32. - С. 78-80.

82. Кабашкин В.А. Государственно-частное партнерство: о международном опыте и российским перспективах. М., ООО «МНИЦ». 2011. С.53.

83. Как Climate Action 100+ давит на энергетических гигантов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.vestifinance.ru/articles/115151

84. Кастрюлина Ю.М. Анализ методов оценки величины человеческого капитала хозяйствующих субъектов [Электронный ресурс] // Экономический интернет-журнал. 2010. URL: http://economics.open-mechanics.com/articles/732.pdf

85. Керимов В.Ю., Кузнецов Н.Б., Осипов А.В. Геодинамические условия нефтегазонакопления в предуральско-предневоземельском поясе // Доклады Академии наук. 2019. Т. 487. № 1. С. 49-53.

86. Кукура С.П. Теория корпоративного управления. М. ЗАО Изд-во «Экономика». 2004. С. 104.

87. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие/А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: КноРус, 2012. 368 с.

88. Кибанов, А.Я. Управление персоналом// учебник, Москва: ИЦ РИОР, 2010. 288 с.

89. Киселева, С. П. Экологическая безопасность инновационного развития: монография // Тамбов: Издательство Першина Р.В., 2013. 312 с.

90. Князев А.А., Работа с резервом как способ повышения потенциала руководящих кадров/ Князев А.А., Лохтина Л.К., Мирошникова Ю.В.// Журнал: Социальные аспекты здоровья населения. - Москва, 2016. - Т.51, №5. - с 8.

91. Костенко И.А. Управление кадрами в новых экономических условиях: Учеб. Верхняя Волга, 2003. -345 с.

92. Коркина Т.А. Сущность и классификация инвестиций в человеческий капитал предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. 2011. № 16. С. 101-108.

93. Кошкина В.К. Проблема формирования и подготовки кадрового резерва современной компании как элемент стратегического управления // Журнал: Человеческий капитал. - Москва, 2016. - №4. - С. 51-53.

94. Корчагин Ю.А. Человеческий капитал как интенсивный социальноэкономический фактор развития личности, экономики, общества и государственности. М.: ВШЭ, 2011. 43 с.

95. Корицкий А.В. Введение в теорию человеческого капитала. Новосибирск: СибУПК, 2000. 112 с.

96. Кочеткова С. А. Применение механизма государственно-частного партнерства в управлении стратегическим развитием региона // Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Менеджмент качества и устойчивое развитие в изменяющемся мире», г. Саранск 28-29 апреля 2016 г. Саранск: Издатель Афанасьев В.С., 2016. С. 168-175.

97. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Анисимов П.Ф. Корпоративное волонтерство в системе государственного частного партнерства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №4. С. 112-119.

98. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Шихымов М. Особенности управления командной работой в организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №3. С. 350-358.

99. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Харламов М.Ф. Современные методы построения успешной команды // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №5. С. 102-109.

100. Красавина Е.В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2015. Т.4. №1. С.37-41.

101. Красавина Е.В. Система работы с кадрами в современной компании // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2016, Т.5. №2. С.22-25.

102. Критский М.М. Теория человеческого капитала как приоритетный фактор реформирования экономики // Экономическая теория и хозяйственная реформа: сб. науч. трудов. Спб.: СПбГИЭА, 1995. С. 5-28.

103. Кузьмин Е.А. Реализация проектов государственно-частного партнерства в муниципальных образованиях [Электронный ресурс] // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2014. – Режим доступа : http://eee-region.ru/article/2404/

104. Кукура С.П. Теория корпоративного управления. М. ЗАО Изд-во «Экономика». 2004. С. 104.

105. Куликов В.В., Попов С.М., Гольдман Е.Л., Лавленцева М.А. Экономические основы взаимодействия горнодобывающих и строительных предприятий при реализации целевых программ развития регионов // Инновации и инвестиции. 2019. **№ 6**. С. 335-339.

106. Курбанов Н.Х., Заернюк В.М. Корпоративная социальная ответственность // М.: Научные технологии, 2019. 121 с.

107. Кухтинская Ю.А., Леушина Ж.Л. Проектирование бизнес-процесса «Формирование кадрового резерва» на металлургическом предприятии // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, No6 (2015) http://naukovedenie.ru/PDF/15EVN615.pdf

108. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2013. № 1. С. 151-157.

109. Лютягин Д.В., Забайкин Ю.В., Богачев М.Ю., Рощина О.Е., Шихымов М. Трансормация методических основ управления эффективностью горнодобывающих предприятий в условиях рисков санкционного воздействия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. №5. С. 118-125.

110. Максимова В.В. Подготовка проекта государственно-частного партнерства, 2013.165 с.; Yescommbe E.R. Principrles of Projectes Finance / Academics Press, New York – 2013.

111. Мазур В.В. Проблемы оценки человеческого капитала организации [Электронный ресурс] // Интернет-журнал. 2011. URL: http://mami.ru/science/aai77/scientific/artide/s11/s11_14.pdf.

112. Малышева О.С., Управление проектами: учебное пособие/Авт.-сост. О.С. Малышева, Т.М. Левина. Уфа: РИЦ УГНТУ, 2014. -67 с.

113. Малолетко А.Н., Каурова О.В., Андрющенко Г.И., Цекоев К.А., Самофатова К.А. Государственные программы и проекты государственно-частного партнерства в Российской Федерации как инструмент предоставления социальных услуг Свидетельство о государственной регистрации программ для ЭВМ № 2018620420 07.03.2018, Москва, 2018.

114. Методические рекомендации по развитию институциональной среды в сфере государственно-частного партнерства в субъектах РФ «Региональный ГЧП-стандарт». М. : Центр развития государственно-частного партнерства, 2014. 52 с.

115. Моисеева И.В. Муниципально-частное партнерство: необходимость и перспективы развития // Электронный периодический журнал «Контентус». – Октябрь 2015. – Режим доступа : http: // kontentus.ru/?p= 1914.

116. Морозова Е.В. Нефинансовая отчетность как источник информации о деятельности компании // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 22 (316). С. 25-37.

117. Мочалъников В.Н. Теория и практика государственно-частного партнерства: учебное пособие / В.Н. Мочальников, М.Е. Мнохина. – М.: Экономика, 2013. – С. 98–99.

118. Михеева О.Л. Финансово-правовые проблемы государственного частного партнерства. М.Анкил.2008.С.9-17.

119. Минязев М.Р. Реализация региональных инвестиционных проектов с использованием механизма государственно-частного партнерства // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2009. Т. 3. No 79. С. 213-217.

120. Назарова З.М. Экономика геологоразведочных работ: учебник для ВО / З.М. Назарова, В.А. Косьянов, Ю.В. Забайкин и др. – М.: ООО «Оптимус», ООО «ИПЦ «Маска», 2018.- 400 с. Гриф ФГБУ ФИРО

121. Найдович И. Государственно-частное партнерство : лучший мировой опыт [Электронный ресурс] / И. Найдович // Главный

бухгалтер. – 2013. – № 47. – Режим доступа: http://www.gb.by/izdaniya/glavnyi-bukhgalter/naidovich-i-gosudarstvenno-chastnoe-part

122. Национальный Регистр и Библиотека корпоративных нефинансовых отчетов РСПП. http://xn--o1aabe.xn--p1ai/simplepage/157

123. Никитина Н.К. Баланс интересов государства, недропользователей и местного населения при предоставлении прав пользования недрами // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. -2013. -№ 6. -С. 60-67.

124. Обоснование эффективности применения механизмов ГЧП // Национальный центр ГЧП. Сентябрь 2017, 16 с.

125. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон Российской Федерации № 131-ФЗ от 6 октября 2003 г. Режим доступа: http://www.consultant.ru

126. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. 4-еизд., доп. М.: ТЕМП, 2010. 644 с.

127. О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru

128. Официальный сайт «ГЧП-инфо. Инфраструктура и государственно-частное партнерство в России» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.pppi.ru/tools/project_report_fs

129. Официальный сайт Центра развития государственно-частного партнерства // [Электронный ресурс]. Режим доступа : http://pppcenter.ru/

130. О концессионных соглашениях [Электронный ресурс] : Федеральный закон Российской Федерации от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ. Режим доступа: http://www.consultant.ru

131. Ответственная добыча полезных ископаемых. Инструментарий для предотвращения и посредничества в конфликтных ситуациях, возникающих в процессе развития горнодобывающего сектор // Гайя Групп Оу, Экологическая сеть «Zo'i». - 2012. – 72 с.

132. Пестов И.П. Обзор подходов к оценке эффективности инвестиций в человеческий капитал предприятия // Вопросы структуризации экономики. 2010. № 2. С. 385-389.

133. Позднякова Е.С. Методика расчета эффективности инвестиций в человеческий капитал // Вестник Самарского государственного университета путей сообщения. 2012. № 4. С. 35-39.

134. PwC, SDG Reporting Challenge 2017 Base: Companies with priority SDGs // [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.pwc.com/co/es/assets/document/sdg_reporting_challenge.pdf

135. Попов С.М., Мясков А.В. Формирование эколого-экономического алгоритма предотвращения экологических кризисов, зарождающихся в результате изменения климата земли // Экономика и управление инновациями. 2018. № 1. С. 16-25.

136. Попова С.С. Государственно-частное партнерство как эффективный механизм привлечения инвестиций в области добычи полезных ископаемых // в сб. научных трудов 3-й конференции Международной научной школы акад. К.Н. Трубецкого «Проблемы и перспективы комплексного освоения и сохранения земных недр». - 2018. С. 84-86.

137. Прокофьева Л.М. О современных проблемах геолого-экономической оценки месторождений полезных ископаемых М.: МГРИ-РГГРУ, 2017. – 126 с. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://mgri-rggru.ru/fondi/libraries/index.php?login=yes&ELEMENT_ID=4209.

138. Практика применения концессионных соглашений для развития региональной инфраструктуры в Российской Федерации. – М. : Центр развития государственно-частного партнерства, 2015. – 65 с.

139. Практическое руководство для инвесторов «Государственно-частное партнерство в странах Евразийского экономического союза». – М.: Центр развития ГЧП, 2017. – 42 с.

140. Пятов М.Л., Соловей Т.Н. Нефинансовая отчетность: история и современность // Бухгалтерский учет. № 5. 2019. С. 81-90.

141. Псарев Т.В., Сушенцев Н.В.. Методология основ взаимодействия власти с бизнесом в процессе формирования программы социально-экономического развития муниципального образования. «Экономика и управление». 2008. No 4. С. 22-23.

142. Растворцева С.Н. Приоритеты и формы реализации кластерной политики в российских регионах: монография / С.Н. Растворцева, Н.А. Череповская. – Белгород : КОНСТАНТА, 2013. – 206 с.

143. Рекомендации по организации и реализации муниципально-частного партнерства [Электронный ресурс] : Совет муниципальных образований Хабаровского края. Режим доступа: http://cmo. khabkrai.ru /opinion/2014/01/08/rekomendacii-po-organizacii-i- realizacii-municipal/

144. Решетникова Ю. С., Оценка и развитие потенциала управленческих кадров системы здравоохранения Тюменской области/ Решетникова Ю. С., Брынза Н. С., Княжева Н. Н.//Всероссийский национальный конгресс «Человек и лекарство. Урал -2014». Сборник материалов конгресса (тезисы докладов). - Тюмень, 2014. С. 80-81.

145. Рейтинг открытости горнодобывающих и металлургических компаний России в сфере экологической ответственности. 2018 // WWF России, НРА, ООН окружающая среда.

146. Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства, 2015 [Электронный ресурс]: Центр развития государственно-частного партнерства. Режим доступа: http://pppcenter.ru/assets/files/raytingREG-Block_26-03-2015_new_ edition.pdf.

147. Ринчино А.Л., Формирование кадрового резерва предприятия на основе системы единых корпоративных требований/ Ринчино А.Л. Поплавская А.Л./ Журнал: Новая наука: Теоретический и практический взгляд - Уфа, 2016. - №6-1. - С219-223.

148. Рожков С. Мировой опыт использования государственно-частного партнерства разных отраслей экономики. М.: Прогресс, 245 с.

149. Романчин В.И., Никитин И.А. Человеческий капитал как основополагающий фактор эффективного антикризисного управления [Электронный ресурс] // Pandia.ru. 2016. URL: http://www.pandia.ru/plproject.ru/part08-014.php

150. Романова Е.Б. Инвестиции в развитие человеческого капитала // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2010. № 1. С. 436-438.

151. Российский бизнес и Цели устойчивого развития. Сборник корпоративных практик. / Е.Н. Феоктистова, Г.А. Копылова, М.Н.

Озерянская, М.В. Москвина, Н.И. Хофманн, Д.Р. Пуртова / РСПП, Москва, 2018. 200 с.

152. Российский бизнес и Цели устойчивого развития. Сборник корпоративных практик. / Е.Н. Феоктистова, Г.А. Копылова, М.Н. Озерянская, М.В. Москвина, Н.И. Хофманн, Д.Р. Пуртова / РСПП, Москва, 2018. 200 с.

153. Румянцева А.А. Кластерная политика как стратегия регионального развития. – М.: Издательский дом МИСиС, 2013. – 235 с.

154. Саратикянц Э.С., Закервашевич Н.В. Инвестиции в человеческий капитал: их источники и эффективность // Экономика промышленности. 2010. № 3. С. 210-216.

155. Савченко В.В. Виды инвестиций в человеческий капитал и их эффективность // Вопросы структуризации экономики. 2010. № 2. С. 414-419.

156. Сайт European PPP Expertise Centre. Режим доступа: http:// www.eib.org/epec/

157. Сайт Европейского инвестиционного банка (EIB). – Режим доступа : http://www.eib.org/efsi/efsi-projects/index.htm?c=DE&se=5

158. Семенова М.В. Оценка человеческого капитала [Электронный ресурс] // Consulting square. 2014. URL: http://www.cons-s.ru/articles/88.

159. Смыслов Д.А. Построение индикатора человеческого капитала социальных групп // Прикладная эконометрика. 2010. № 2 (6). С. 95-125.

160. Сильвестрова С.К. О партнерстве государства и частного сектора. ИПЦ «ПОЛИТЕРА». 2008. С. 184-186.

161. Структурная модель государственно-частного партнерства в стратегическом управлении регионом: монография / С.А. Кочеткова, И.В. Моисеева; под общей ред. С.А. Кочетковой. М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2016. 132 с.

162. SPV или SPE (от англ. special purpose vehicle) – компания специального назначения, или «проектная компания», созданная для реализации определённого проекта или для определённой цели

163. Тугускина Г.Н. Методика оценки человеческого капитала предприятий [Электронный ресурс] // Управление персоналом. 2009. URL: http://www.top-personal.ru/issue.html?1936.

164. Финансирование проектов государственно-частного партнерства [Электронный ресурс] / Государственно-частное партнерство. – Режим доступа : http://www.medvedevs.eu/oleg/ppp/chapter4/ paragraph3.html

165. Фокин К. Б. Система многоуровневой подготовки руководителей металлургического комбината / Фокин К. Б. // Журнал: Сталь. - Москва, 2015. - №9-1. - С. 74-79.

166. Фомин Н.И. Метод статистической обработки экспертной информации для моделирования модели оценки потенциала претендентов кадрового резерва Журнал: Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. - Воронеж, 2015. - №7-2. - С. 132-137.

167. Функнер А.Е. Принцип PROMOTION FROM WITHIN на предприятии / А.Е. Функнер// Журнал: Достижения вузовской науки. - Новосибирск, 2015. - №16. - С. 166-169.

168. Чигоряев К.Н. Оценка стоимости человеческого капитала на основе произведенных затрат // Известия Томского политехнического университета. 2008. № 6. С. 54-56.

169. Шателье Ж.Л. Новости государственно-частного партнерства в России // Право и инвестиции. 2011. № 3-4.

170. Шварц Е.А., Книжников А.Ю., Пахалов А.М., Шерешева М.Ю. Оценка экологической ответственности нефтегазовых компаний, действующих в России: рейтинговый подход // Вестник Московского Университета, Серия 6. Экономика, 2015. № 5. С. 46-67.

171. Becker G.S. Human Capital. New York: Columbia University Press, 1964. 534 p.

172. Bodnar G.A. Survey on Risk Management and Usage of Derivatives by Non-Financial Italian Firms / Carefin Working Paper. - 2008.

173. Climate Change Performance Index 2018. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.climate-change-performance-index.org/climate-change-performance-index-2018

174. Climate Change Performance Index 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.climate-change-performance-index.org

175. Dufficy F. United Kingdom / PPP in Europe. – London: CMS Legal Services EEIG, 2010. – 154 p.

176. El-Masry, A. A Survey of Derivatives Use by UK Nonfinancial Companies / A. El-Masry // Manchester Business School. - 2003. URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id= 397400

177. Esteves, A.M. Barclay, M. Enhancing the Benefi ts of Local Context: Integrating Social and Economic Impact Assessment into Procurement Strategies. Impact Assessment and Project Appraisal 2011. No 29(3)/ pp: 205-215.

178. Franks, Daniel, Fidler, Courtney, Brereton, David, Vanclay, Frank and Clark, Phil Brisbane, Australia: Centre for Social Responsibility in Mining. 2009. URL.: http://www.csrm.uq.edu.au/docs/Franks_etal_LeadingPracticeSocialImpacts_2009.pdf.

179. From promise to reality: Does business really care about the SDGs? // PwC, 2018. 40p. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.pwc.com/mu/en/events/CRA2019/sdg-reporting-2018.pdf

180. From promise to reality: Does business really care about the SDGs? // PwC, 2018. 40p. URL.: https://www.pwc.com/mu/en/events/CRA2019/sdg-reporting-2018.pdf

181. Fuhrmans V. Consumers cut health spending as economic downturn takes toll [Electronic resource] // The Wall Street journal. 2010. URL: http://www.wsj.com/articles/SB122204987056661845.

182. Guo W., Hongjun X. An Empirical Research on the Correlation between Human Capital and Career Success of Knowledge Workers in Enterprise // Physics Procedia. 2012. № 25. P. 715-725.

183. Hanson N., Stange W., Whittle G. Optimising Project Value and Robustness. Project Evaluation Conference, Melbourne, Vic, 19 - 20 June 2007.

184. Mayers M. Post - Fordist City Politicks. Posta Fordism. Oxtford. 1994. P.321.

185. Maksutina E.V., Makarov A.N. Assessment of economic efficiency of investments into the human capital in modern conditions // Life science journal. 2014. № 6. P. 376-379.

186. Macfarlane A.S. Mineral Resource Management and Risk in Mine Project Analysis //University of the Witwatersrand, South Africa, Australian Centre for Geomechanics, 2nd International Seminar on Strategic versus Tactical Approaches in Mining, 2006.

187. Saito R. Derivatives Usage and Risk Management by Non Financial Firms: A Comparison between Brazilian and International

Evidence / R. Saito, R. Schiozer - 2005. URL: http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/144253.pdf

188. Senguepta C. Financiala Analysus and Modelling Usinga Excel and VCBA. Secolnd New Jersey: John Wiley &Sons, Inc, 2011.

189. Stepanov Ye.B. Ontologic and gnoseological preconditions methodology of the human capital // Economics and management. 2010. № 2. P. 97-102.

190. Schulz T. Investment in Human Capital // The American Economic Review. 1961. № 1. P. 32-49.

191. Simon Kuznets [Electronic resource] // The library of economics and liberty. 2016. URL: http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Kuznets.html.

192. Sakalas A. Evaluation of Human Capital Role in the Value Creation Process // Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2014. № 156. P. 78-82.

193. Siebert H. Unwelt als knappes Gut/Unwelt, Wirtschaft, Gesellschaft -Wege zu einem neuen Grundverstandnis. Kongress der Landesregierung «Zukunftschanchen eines Industrielandes». Baden-Wurttemberg: Maischt Queck-Verlag. 1995. pp.72-88.

194. Statement on ESG in credit risk and ratings (also available in Chinese). [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.unpri.org/credit-ratings/statement-on-esg-in-credit-ratings/77.article

195. Hajrullina A.D., Romadanova O.A. Technique of measurement of value of the human capital as intangible asset of corporation // Life science journal. 2014. № 11. P. 18-21.

196. PwC, SDG Reporting Challenge 2017 Base: Companies with priority SDGs // [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.pwc.com/co/es/assets/document/sdg_reporting_challenge.pdf

197. Pike R. Social License to Operate. Research Paper. The Relevance of Social License to Operate for Mining Companies. 2011. URL: http:// www.schroders.com/staticfiles/schroders/sites/Americas/US%20Institutional%20 2011/pdfs/Social-Licence-to-Operate.pdf.

198. Rudenko D. Yu., Tilimbaeva A.B. Investment in human capital and socioeconomic development: relationship analysis and impact evaluation // Tyumen state university herald. 2013. № 11. P. 17-25.

199. The Global Risks Report 2018, 13th Edition, is published by the World Economic Forum. 80 p. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.iccwbo.ru/news/2018_WEF_GRR18_Report.pdf

200. Tiess G. Legal Basics of Mineral Policy in Europe // Springer Wien NewYork. -2011. -394 p.

201. Yescommbe E.R. Principrles of Projectes Finance / Academics Press, New York – 2013.

202. Yescomb E.R. Principls of Projectes Finance / Academica Press, New York – 2014.

203. Yakischik O.L., Semenkina O.E. Evaluation methods of the effectiveness of human capital use in the organization // Scientific Journal of Siberian State Aerospace University named after academician M.F. Reshetnev. 2010. № 5. P. 154– 157.

204. Zayernyuk V.M., Mukhomorova I.V., Zabaykin Yu.V. Egorova E.N. Seyfullayev B. M. Analysis of the current state and prospects of the gold mining industry in Russia // Revista ESPACIOS. Vol. 38 (Nº 58). 2017. URL: http://www.revistaespacios.com/a17v38n58/a17v38n58p24.pdf

205. Zaernyuk V. M., Anisimov P. F., Zabaikin Iu. V. Public-private partnership in the mineral resource sector. New York: National Research, 2019. 200 pp.

206. Zayernyuk V.M., Kaurova O.V., Leonova V. P. Soial license in the minivg industry: experience and prospects of development // Economik and Social Development 25th International Scientific Conference on Economik and Development. Varazdin Development and Enterepreneurhip Agency; Russian State Social University. 2017. pp. 371-381.

207. Zaernyuk V.M., Leonova V.P. Integration of foreign capital into Russian bank sector: mechanisms of entering, approaches to regulation // Life Science Journal. Vol. 11. No SPEC. ISSUE 2014. 7. pp. 343-345.

208. Zabaikin Yury Vasilyevich, Shenderov Vladimir Isaakovich, Uspaeva Milana Gumkievna, Diego Aguero. Stock Risk Management as a Component of Innovative Entrepreneurship // Academy of Entrepreneurship Journal. 2019 .Vol. 25. Issue 1S. Pp. 1-12.

209. Zakharova O.V., Kovalenko T.V. Evaluation of the influence of the investments in human capital on the general result of the activities of the enterprise // Business inform. 2012. № 4. P. 150-154.

210. http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/#

211. https://wwf.ru/what-we-do/green-economy/mining/
212. https://wwf.ru/upload/iblock/697/spisok_ gdk.pdf
213. http://investorschool.ru/dotacii-regionam-rossii-2018

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А1. Динамика абсолютных индикаторов российских организаций минерально-сырьевого комплекса

Наименование показателя	**2007**	2008	**2009**	2010	**2011**	2012	**2013**	2014	**2015**	2016	**2016 в % к 2007**
Оборот организаций, млрд. руб.	4 602,2	5 285,3	5 060,6	6 248,7	8 267,0	8 906,1	9 176,5	9 777,3	11 339,1	11 771,1	255,8
Выпуск продукции, млрд. руб.	4 382,9	4 972,9	4 748,1	5 950,9	7 360,6	8 356,2	8 892,0	9 434,4	10 855,5	11 119,7	253,7
Валовая добавленная стоимость, млрд. руб.	2 865,5	3 284,6	2 885,4	3 837,4	4 917,9	5 581,1	5 791,6	6 161,5	7 066,1	7 285,8	254,3
Сальдированный финансовый результат, млрд. руб.	946,6	849,7	906,7	1 297,9	1 811,2	1 691,2	1 558,1	2 124,3	2 451,5	2 186,0	230,9
Количество действующих организаций, единиц	8 438	9 136	9 804	10 116	10 539	11 584	12 023	12 623	12 598	18 200	215,7
Доля убыточных организаций, %	31,9	37,6	43,7	38,3	37,4	36,8	43,5	46,6	44,9	29,2	-2,7 пп
Основные фонды	4 976,9	6 365,5	7 861,1	9 084,6	10 572,4	12 242,2	14 110,0	15 733,6	18 518,2	20 707,0	416,1
Степень износа основных фондов, %	53,4	50,9	49,6	51,1	52,2	51,2	53,2	55,8	55,4	56,1	2,7 пп

Источник: данные Росстата.[Электронный ресурс]: www.gks.ru

Приложение Б1. Показатели, используемые в Российской Федерации для оценки эффективности инвестиционных проектов

Критерии оценки	Показатели
1. Правила формирования и использования бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда РФ (утверждены постановлением Правительства РФ от 01 марта 2008 года № 134).	
Финансовая эффективность	Чистая приведенная стоимость проекта (характеризует превышение общей суммы денежных средств, полученных от реализации проекта, над суммарными затратами с учетом дисконтирования и определяется как накопленный дисконтированный эффект реализации проекта за расчетный период) и внутренняя норма доходности проекта (ставка дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость проекта равна 0)
Бюджетная эффективность	Отношение дисконтированных налоговых поступлений в федеральный бюджет и (или) экономии расходов федерального бюджета, обусловленных реализацией проекта, к суммарному объему планируемого объема бюджетных ассигнований фонда (для проектов, имеющих общегосударственное значение), отношение дисконтированных налоговых поступлений в бюджеты бюджетной системы РФ, обусловленных реализацией проекта, к объему бюджетных ассигнований фонда (для региональных проектов)
Экономическая эффективность	Объем вклада проекта в увеличение валового внутреннего продукта (для проектов, имеющих общегосударственное значение) или в увеличение валового регионального продукта (для региональных инвестиционных проектов)
2. Методика расчета показателей и применения критериев эффективности региональных инвестиционных проектов (утверждена приказом Министерства регионального развития РФ от 31 июля 2008 года № 117).	
Экономическая эффективность	Часть суммарного за все годы реализации регионального инвестиционного проекта произведенного объема валового регионального продукта в субъекте РФ, который может быть обеспечен в результате реализации указанного инвестиционного проекта. Годовой индекс экономической эффективности регионального инвестиционного проекта характеризует влияние регионального инвестиционного проекта на рост валового регионального продукта и оценивается по

	соотношению совокупного макроэкономического эффекта в ценах предыдущего года к объему ВРП предыдущего года, рассчитанного в условиях отказа от реализации инвестиционного проекта. Интегральный индикатор экономической эффективности инвестиционного проекта рассчитывается как соотношение суммы годовых реальных объемов добавленной стоимости, генерируемой региональным инвестиционным проектом и суммы годовых объемов валового регионального продукта, приведенных к сопоставимому виду с использованием индексов реальной динамики, оцениваемых в макроэкономическом прогнозе.
4.2. Методика оценки эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на капитальные вложения (утв. приказом Минэкономразвития России от 24 февраля 2009 года № 590).	
Цель	Оценка эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на кап. вложения, по инвестиционным проектам, финансирование которых планируется осуществлять полностью или частично за счет средств федерального бюджета.
Методы	Оценка эффективности осуществляется на основе интегральной оценки эффективности, а также оценки эффективности на основе качественных и количественных критериев путем определения балла оценки по каждому из указанных критериев.
Качественные критерии	Наличие четко сформулированной цели проекта с определением количественного показателя (показателей) результатов его осуществления; Соответствие цели проекта приоритетам и целям, определенным в прогнозах и программах социально-экономического развития РФ, государственной программе вооружения, отраслевых доктринах, концепциях и стратегиях развития; Комплексный подход к реализации конкретной проблемы в рамках инвестиционного проекта во взаимосвязи с программными мероприятиями, реализуемыми в рамках долгосрочных (федеральных) целевых программ, ведомственных целевых программ и соответствующих региональных программ; Необходимость строительства (реконструкции и технического перевооружения) объекта капитального строительства, создаваемого в рамках инвестиционного проекта, в связи с осуществлением соответствующими

	государственными и муниципальными органами полномочий, отнесенных к предмету их ведения; Отсутствие в достаточном объеме замещающей продукции (работ и услуг), производимой иными организациями; Обоснование необходимости реализации инвестиционного проекта с привлечением средств федерального бюджета; Целесообразность использования при реализации инвестиционного проекта дорогостоящих строительных материалов, художественных изделий для отделки интерьеров и фасада, машин и оборудования; Наличие положительного заключения государственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий в отношении объектов капитального строительства.
Количественные критерии	Значения количественных показателей (показателя) результатов реализации инвестиционного проекта; Отношение сметной стоимости инвестиционного проекта к значениям количественных показателей (показателя) результатов реализации проекта; Наличие потребителей продукции (услуг), создаваемой в результате реализации инвестиционного проекта, в количестве, достаточном для обеспечения проектируемого (нормативного) уровня использования проектной мощности объекта капитального строительства; Отношение проектной мощности создаваемого (реконструируемого) объекта капитального строительства к мощности, необходимой для производства продукции (услуг) в объеме, предусмотренном для федеральных государственных нужд; Обеспечение планируемого объекта капитального строительства инженерной и транспортной инфраструктурой в объемах, достаточных для реализации инвестиционного проекта.
5. Методика расчета показателей и применения критериев эффективности региональных инвестиционных проектов, претендующих на получение государственной поддержки за счет бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда РФ» (утверждена приказом Министерства регионального развития РФ от 30.10.2009 № 493)	
Устанавливает порядок и методику расчета показателей экономической, финансовой, бюджетной и социальной эффективности региональных инвестиционных проектов, претендующих на получение средств из Инвестиционного фонда Российской Федерации.	
6. Правила отбора инвестиционных проектов и принципалов для предоставления государственных гарантий РФ по кредитам либо	

облигационным займам, привлекаемым на осуществление инвестиционных проектов (постановление Правительства РФ от 14.12 2010 года № 1016)	
Критерии допуска проектов к отбору	Не менее 15 процентов полной стоимости проекта финансируются принципалом за счет собственных средств; Общий объем (доля) государственной поддержки принципалу по осуществляемому (финансируемому) им проекту в различных формах не должен превышать 75 процентов полной стоимости проекта; Планируемый объем финансирования проекта за счет обеспеченных государственной гарантией РФ облигационных займов и (или) кредитов, привлекаемых на его осуществление, составляет не более 50 процентов полной стоимости проекта; Полная стоимость проекта (сумма капитальных затрат, финансовых затрат, которые включают капитализируемые проценты по кредитам и расходы по оплате услуг консультантов по облигационным займам или кредитам, а также расходов, связанных с возможной оплатой планируемых договоров, и составляет не менее 5 млрд. рублей (не менее $175 млн.).
Перечень рисков, рассматриваемых при отборе проектов	1. Риски контрактной схемы (договоры поставки сырья; договоры строительного подряда; договоры купли-продажи готового товара или предоставления услуг; договоры технического обслуживания основного оборудования проекта; контракты, обеспечивающие осуществление проекта, регулирующие взаимоотношения с кредиторами и арендодателями, и договоры, обеспечивающие права кредиторов; иные контракты). 2. Технические риски, связанные с реализацией и последующей эксплуатацией проекта: строительные риски проекта, относящиеся к стадии разработки, дизайна и строительства проекта, риски нарушения срока строительства объектов; риски, относящиеся к стадии эксплуатации проекта (текущий и капитальный ремонт, эксплуатация проекта, риски оператора). 3. Рыночные риски (особенности индустрии проекта (цикличность и др.), риски, связанные с ценой производимого товара или предоставляемых услуг, риски, связанные с ценой потребляемых материалов и компонентов, риск изменения спроса, валютные риски, источники конкурентных преимуществ проекта, риск

	потенциального появления конкурентных производителей или конкурирующих технологий. 4. Правовая структура проекта (анализ распределения рисков между кредиторами и прочими участниками проекта). 5. Риски контрагентов принципала (рассмотрение финансовой состоятельности сторон, от выполнения обязательств которыми зависит способность принципала выполнять свои собственные финансовые обязательства). К основным контрагентам принципала относятся поставщики товаров и исполнители услуг, покупатели производимого товара и предоставляемых услуг, строительные подрядчики и субподрядчики, эксплуатирующие организации, инвесторы (риски несвоевременного предоставления средств инвестора в уставный капитал, гарантии завершения строительства), кредиторы (риск несвоевременного предоставления средств на строительство), финансовые партнеры по сделкам хеджирования или страхования, поручители контрагентов. 6. Финансовая и экономическая устойчивость (оценка способности принципала выплатить привлеченные заемные средства в срок и в соответствии с заранее согласованным графиком их погашения путем проведения анализа *детальной финансовой модели проекта*, учитывающей рыночные данные (например, прогнозы развития цен и спроса). Анализ включает в себя построение различных сценариев развития событий с целью определения зависимости проекта от различных экономических факторов, их влияния на возможность принципала обслуживать свой долг даже в случае, если события будут развиваться с отклонением от базового сценария. Анализ опирается на расчеты различных кредитно-финансовых характеристик (например, коэффициенты покрытия обслуживания долга, коэффициенты долговой нагрузки, соотношение собственных и заемных средств и др.) и может осуществляться также по иным параметрам, оказывающим значительное влияние на оценку кредитного риска проекта в целом).
7. Порядок отбора и координации реализации приоритетных инвестиционных проектов федеральных округов и внесении изменений в некоторые акты Правительства РФ (постановление Правительства РФ от 3 августа 2011 года № 648)	

Дано определение приоритетных инвестиционных проектов федеральных округов; Определены правила отбора приоритетных инвестиционных проектов федеральных округов; Определен порядок координации и реализации приоритетных инвестиционных проектов.
8. О проведении публичного технологического и ценового аудита крупных инвестиционных проектов с государственным участием и о внесении изменений в некоторые акты Правительства РФ (постановление Правительства РФ от 30 апреля 2013 года № 382
Установлен порядок проведения публичного технологического и ценового аудита инвестиционных проектов с государственным участием, реализации которых планируется с использованием механизма федеральной адресной инвестиционной программы, а также за счет бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда РФ;
9. Порядок проведения оценки целесообразности финансирования инвестиционных проектов за счет средств Фонда национального благосостояния и (или) пенсионных накоплений, находящихся в доверительном управлении государственной управляющей компании, на возвратной основе (постановление Правительства РФ от 05 ноября 2013 года № 991
Установлены правила проведения оценки целесообразности финансирования инвестиционных проектов за счет средств Фонда национального благосостояния и пенсионных накоплений, находящихся в доверительном управлении государственной управляющей компании, на возвратной основе

Приложение В1. Нормативно-правовые акты к 224-ФЗ

1. Приказ Минэкономразвития России от 30 ноября 2015 г. № 894 «Об утверждении Методики оценки эффективности проекта государственно-частного партнерства, проекта муниципально-частного партнерства и определения их сравнительного преимущества» (Зарегистрировано в Минюсте России 30 декабря 2015 г. № 40375).

2. Постановление Правительства РФ от 3 декабря 2015 г. № 1309 «Об утверждении Правил проведения уполномоченным органом переговоров, связанных с рассмотрением предложения о реализации проекта государственно-частного партнерства, проекта муниципально-частного партнерства на предмет оценки эффективности проекта и определения его сравнительного преимущества».

3. Постановление Правительства РФ от 19 декабря 2015 г. № 1386 «Об утверждении формы предложения о реализации проекта государственно-частного партнерства или проекта муниципально-частного партнерства, а также требований к сведениям, содержащимся в предложении о реализации проекта государственно-частного партнерства или проекта муниципально-частного партнерства».

4. Постановление Правительства РФ от 19 декабря 2015 г. № 1387 «О порядке направления публичному партнеру заявления о намерении участвовать в конкурсе на право заключения соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве».

5. Постановление Правительства РФ от 19 декабря 2015 г. № 1388 «Об утверждении Правил рассмотрения публичным партнером предложения о реализации проекта государственно-частного партнерства или проекта муниципально-частного партнерства».

6. Постановление Правительства РФ от 30 декабря 2015 г. № 1514 «О порядке проведения уполномоченным органом оценки эффективности проекта государственно-частного партнерства, проекта муниципально-частного партнерства и определения их сравнительного преимущества».

7. Постановление Правительства РФ от 30 декабря 2015 г. № 1490 «Об осуществлении публичным партнером контроля за

исполнением соглашения о государственно-частном партнерстве и соглашения о муниципально-частном партнерстве».

8. Приказ Министерства экономического развития РФ от 27 ноября 2015 г. № 888 «Об утверждении порядка мониторинга реализации соглашений о государственно-частном партнерстве, соглашений о муниципально-частном партнерстве».

9. Приказ Министерства экономического развития РФ от 20 ноября 2015 г. № 863 «Об утверждении порядка проведения переговоров, связанных с рассмотрением предложения о реализации проекта государственно-частного партнерства, проекта муниципальночастного партнерства, между публичным партнером и инициатором проекта».

10. Приказ Министерства экономического развития РФ от 20 ноября 2015 г. № 864 «Об утверждении порядка проведения предварительных переговоров, связанных с разработкой предложения о реализации проекта государственно-частного партнерства, проекта муниципально-частного партнерства, между публичным партнером и инициатором проекта».

Приложение А3. Результаты проведения сценки условий труда в структурном подразделении «ЗИФ»ПАО «Полюс» за 2017 г.

Сводная ведомость результатов проведения специальной оценки условий труда

Таблица 1.

Наименование	Количество рабочих мест и численность работников, занятых на данных рабочих местах		Количество рабочих мест и численность занятых на них работников по классам (подклассам) условий труда из числа рабочих мест, указанных в графе 3 (единиц)						
	всего	в том числе на которых проведена специальная оценка условий труда	класс 1	класс 2	класс 3				класс 4
					3.1	3.2	3.3	3.4	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рабочие места, ед.	324	324	0	227	50	44	3	0	0
Работники, занятые на рабочих местах, чел.	950	950	0	434	173	335	8	0	0
из них женщин	550	550	0	289	97	157	7	0	0
из них лиц в возрасте до 18 лет	0	0	0	0	0	0	0	0	0
из них инвалидов	5	5	0	3	1	1	0	0	0

Таблица 2.

Индивидуальный номер рабочего места	Профессии / должности / специальность работника	Классы (подклассы) условий труда														Итоговый класс (подкласс) условий труда	Итоговый класс (подкласс) условий труда с учетом эффективного применения СИЗ	Повышенный размер оплаты труда (да, нет)	Ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск (да/нет)	Сокращенная продолжительность рабочего времени (да/нет)	Молоко или другие равноценные пищевые продукты (да/нет)	Лечебно-профилактическое питание (да/нет)	Льготное пенсионное обеспечение (да/нет)
		химический	биологический	аэрозоли преимущественно фиброгенного действия	шум	инфразвук	ультразвук воздушный	вибрация общая	вибрация локальная	неионизирующие излучения	ионизирующие излучения	параметры микроклимата	параметры световой среды	тяжесть трудового процесса	напряженность трудового процесса								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
ЗИФ																							
ЗИФ / Управление ЗИФ																							
02.01.01.	Начальник фабрики	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
02.01.02.	Заместитель начальника по производству	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
02.01.03.	Главный инженер	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
02.01.04.	Главный технолог	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
02.01.05.	Главный механик	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
02.01.06.	Заместитель главного механика (по учету и планированию ремонтов горно-обогатительного оборудования)	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
02.01.07.	Заместитель главного технолога	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
02.01.08.	Заместитель главного инженера (по автоматизации)	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	2	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
02.01.09.	Мастер (смены)	2	-	2	3.2	2	-	2	-	2	-	-	2	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
02.01.11.	Секретарь	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
ЗИФ / Дробильно-измельчительное отделение																							
02.02.01.	Старший мастер (дробильно-измельчительного отделения)	2	-	2	3.1	2	-	2	-	2	-	-	2	2	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да
02.02.02.	Мастер по ремонту технологического оборудования	2	-	2	3.1	2	-	2	-	2	-	-	2	2	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да
02.02.03.	Машинист мельниц	2	-	2	3.2	2	-	2	-	2	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
02.02.04.	Машинист насосных установок	2	-	2	3.2	2	-	2	-	2	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
02.02.05.	Машинист крана (крановщик)	2	-	2	3.2	2	-	3.1	2	2	-	-	-	2	2	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
02.02.06.	Слесарь-ремонтник	2	-	2	3.2	2	-	2	-	2	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
02.02.07.	Слесарь-ремонтник	2	-	2	3.2	2	-	2	2	2	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
02.02.08.	Электрогазосварщик	3.1	-	2	3.2	2	-	2	2	3.1	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
02.02.09.	Электрогазосварщик	3.1	-	2	3.2	2	-	2	2	3.1	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
02.02.10.	Слесарь-инструментальщик	2	-	2	2	-	-	2	2	-	-	2	-	2	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
02.02.11.	Слесарь-ремонтник (технологическая смена (график работы № 16))	2	-	2	3.2	2	-	2	-	2	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
02.03.04.	Машинист насосных установок (цех нейтрализации)	2	-	-	3.2	2	-	2	-	2	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
02.03.05.	Растворщик реагентов	2	-	2	3.2	2	-	2	-	2	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
02.03.06.	Слесарь-ремонтник	2	-	2	3.1	2	-	2	-	2	-	-	-	3.2	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
02.03.07.	Электрогазосварщик	3.1	-	2	3.2	2	-	2	-	3.1	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
ЗИФ / Отделение сорбции и десорбции																							
02.04.01.	Старший мастер (сорбционного отделения)	2	-	2	3.1	2	-	2	-	2	-	-	2	2	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да
02.04.02.	Мастер по ремонту технологического оборудования (отделение сорбции)	2	-	2	3.1	2	-	2	-	2	-	-	2	2	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да
02.04.03.	Старший мастер (десорбционного отделения)	3.3	-	-	2	-	-	2	-	2	-	-	2	2	-	3.3	3.3	Да	Да	Да	Да	Нет	Да
02.04.04.	Мастер по ремонту технологического оборудования (отделение десорбции)	3.3	-	-	3.2	2	-	2	-	2	-	-	-	2	-	3.3	3.3	Да	Да	Да	Да	Нет	Да
02.04.05.	Аппаратчик сгустителей	2	-	2	2	-	-	2	-	2	-	-	-	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да
02.04.06.	Аппаратчик обогащения золотосодержащих руд (отделение сорбции)	2	-	-	3.2	2	-	2	-	-	-	-	2	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
02.04.07.	Аппаратчик обогащения золотосодержащих руд (сорбция сливов)	2	-	-	3.1	2	-	2	-	-	-	-	-	3.2	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
02.04.08.	Аппаратчик обогащения золотосодержащих руд (отделение десорбции, растворщик реагентов)	3.3	-	-	3.1	-	-	2	-	2	-	-	-	3.2	-	3.3	3.3	Да	Да	Да	Да	Нет	Да
02.04.09.	Аппаратчик обогащения золотосодержащих руд (отделение десорбции, шламовики)	3.2	-	2	2	-	-	2	-	2	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
02.04.10.	Аппаратчик обогащения золотосодержащих руд (отделение десорбции)	3.2	-	-	2	2	-	2	-	2	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
02.04.11.	Слесарь-ремонтник (отделение сорбции)	2	-	2	3.1	2	-	2	-	2	-	2	-	3.2	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
02.04.12.	Слесарь-ремонтник (отделение десорбции)	3.2	-	2	3.1	2	-	2	3.1	2	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
02.04.13.	Электрогазосварщик (сорбция)	3.1	-	2	3.2	2	-	2	-	3.1	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
ЗИФ / Плавильный участок																							
02.05.01.	Начальник участка (плавильного)	2	-	2	2	-	-	-	-	2	-	2	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
02.05.02.	Плавильщик	3.1	-	2	3.1	-	-	2	2	2	-	2	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
ЗИФ / Бригада по техническому обслуживанию тепловых сетей, водоснабжению, канализации и обеспечению производства																							
02.06.01.	Мастер по ремонту технологического оборудования	2	-	2	3.1	2	-	2	-	2	-	-	2	2	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да
02.06.02.	Слесарь по ремонту и обслуживанию систем вентиляции и кондиционирования	2	-	2	3.1	2	-	2	2	2	-	-	-	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да
02.06.03.	Слесарь-ремонтник	2	-	2	3.1	2	-	2	2	2	-	-	-	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да
02.06.04.	Электрогазосварщик	3.1	-	2	3.2	2	-	2	2	3.1	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
02.06.05.	Грузчик	2	-	2	3.1	2	-	2	-	2	-	-	-	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да
02.06.06.	Грузчик (занятый на работе с реагентами)	2	-	-	3.1	2	-	2	-	-	-	-	-	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да
02.06.07.	Столяр	-	-	2	3.1	-	-	2	2	-	-	-	-	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
02.06.08.	Водитель погрузчика (CAT 216B, гос. № 2559PA, хоз. № 712, год вып. 2010г.)	2	-	2	2	2	-	3.1	2	-	-	-	-	3.1	2	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
02.07.03.	Машинист компрессорных установок	2	-	-	3.2	2	-	2	-	2	-	-	-	2	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Нет
02.07.04.	Электрослесарь (слесарь)	2	-	2	3.2	2	-	2	3.1	2	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
ЗИФ / Гидротехническое сооружение																							
02.08.01.	Начальник ГТС	2	-	-	2	2	-	2	-	2	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
02.08.02.	Машинист насосных установок (насосное отделение ГТС)	2	-	-	3.1	2	-	2	-	2	-	-	2	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да
02.08.03.	Машинист насосных установок (здание АБК ГТС)	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	-	2	1	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
02.08.04.	Слесарь-ремонтник	2	-	-	2	2	-	2	-	2	-	-	-	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да
02.08.05.	Электрогазосварщик	3.1	-	2	3.2	2	-	2	-	3.1	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
02.08.06.	Машинист бульдозера (Б-10М, № 15, 2009 г.в.)	2	-	2	2	2	-	3.1	2	-	-	-	-	3.1	2	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
ЗИФ / Служба автоматизации																							
02.09.01.	Старший мастер (службы автоматизации)	2	-	2	3.1	2	-	2	-	2	-	2	2	2	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да
02.09.02.	Инженер-программист (по карте на АСУТП)	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
02.09.03.	Электрослесарь (слесарь)	2	-	2	3.2	2	-	2	-	2	-	2	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
02.09.04.	Ведущий инженер	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
ЗИФ / Прочий персонал ЗИФ																							
02.10.01.	Оператор пульта управления	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
02.10.02.	Табельщик	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
02.10.03.	Кладовщик (СДЯВ)	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2	1	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
УКВ ОК "Надежный"																							
04.01.01.	Начальник участка	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
Цех ТВС																							
Цех ТВС / Управление цеха ТВС																							
05.01.01.	Начальник цеха	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	2	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
05.01.02.	Главный энергетик	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	2	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
05.01.03.	Экономист	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
05.01.04.	Секретарь	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
05.01.05.	Заместитель начальника цеха - начальник центральной котельной	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	2	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
05.01.06.	Энергетик	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	2	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
05.01.07.	Механик (центральной котельной)	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	2	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
05.01.08.	Инженер (химводоочистки)	2	-	2	2	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
05.01.09.	Начальник смены	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	2	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
05.01.10.	Начальник вспомогательной котельной (рудник "Куранах", АТЦ)	2	-	2	2	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
05.01.11.	Механик (вспомогательной котельной (рудник "Куранах", АТЦ))	2	-	2	2	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
Цех ТВС / Центральная котельная цеха ТВС																							
05.02.01.	Аппаратчик химводоочистки	2	-	2	3.1	2	-	2	-	-	-	2	2	2	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
05.02.02.	Дробильщик	2	-	2	3.2	2	-	2	-	-	-	3.1	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Нет
05.02.03.	Бункеровщик	2	-	2	3.1	2	-	2	-	-	-	2	-	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
05.02.04.	Машинист (кочегар) котельной (на угле в т.ч. на удалении золы)	2	-	2	3.2	2	-	2	-	2	-	3.1	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
05.02.06.	Машинист бульдозера (Б-10М)	2	-	2	3.1	2	-	2	2	-	-	-	-	3.1	2	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
05.02.08.	Слесарь по контрольно-измерительным приборам и автоматике	2	-	2	2	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
05.02.09.	Слесарь - ремонтник	2	-	2	3.1	2	-	2	2	-	-	2	-	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
05.02.10.	Электрогазосварщик (занятый на резке и ручной сварке)	3.1	-	2	3.1	2	-	2	2	3.1	-	2	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
05.02.11.	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	2	-	2	3.1	2	-	2	3.1	2	-	2	-	3.2	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Нет
Цех ТВС / Котельная рудник Куранах																							
05.03.01.а	Машинист (кочегар) котельной (на угле в т.ч. на удалении золы)	2	-	2	2	-	-	-	-	2	-	2	-	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да
05.03.02.а	Слесарь - ремонтник	2	-	2	3.1	-	-	-	2	2	-	2	-	3.2	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Нет
05.03.03.а	Аппаратчик химводоочистки	2	-	2	3.1	-	-	-	-	2	-	2	2	2	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
Цех ТВС / Котельная АТЦ																							
05.04.01.а(05.03.01.а)	Машинист (кочегар) котельной (на угле в т.ч. на удалении золы)	2	-	2	2	-	-	-	-	2	-	2	-	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да
05.04.02.а(05.03.02.а)	Слесарь - ремонтник	2	-	2	3.1	-	-	-	2	2	-	2	-	3.2	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Нет
05.04.03.а(05.03.03.а)	Аппаратчик химводоочистки	2	-	2	3.1	-	-	-	-	2	-	2	2	2	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
Цех ТВС / Участок добычи воды промзоны																							
05.05.01.	Машинист насосных установок	-	-	-	2	2	-	2	-	2	-	-	-	3.2	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Нет
05.05.02.	Слесарь - ремонтник	2	-	-	3.1	2	-	2	2	2	-	-	-	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
КПиХГ																							
КПиХГ / Управление КПиХГ																							
06.01.01.	Начальник комплекса переработки и хранения грузов	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
06.01.02.	Мастер участка	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
06.01.03.	Мастер погрузочно-разгрузочных работ	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
06.01.04.	Заведующий складом	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
06.01.05.	Заведующий складом (ГСМ)	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
06.01.06.	Электромеханик	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
06.01.07.	Экономист	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
КПиХГ / Прочий персонал КПиХГ																							
06.02.01.	Грузчик (участок "Сухой-Глубокий")	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	3.2	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Нет
06.02.02.	Грузчик (база УМТО)	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	3.2	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Нет
КПиХГ / Участок Сухой-Глубокий																							
06.03.01.	Машинист крана (РДК-250 № 543А)	2	-	-	2	2	-	2	2	2	-	-	-	3.1	2	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
06.03.02.	Водитель погрузчика (GAKC 20)	2	-	2	2	2	-	2	2	-	-	-	-	3.1	2	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
06.05.03.	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	2	-	-	2	-	-	-	-	2	-	-	-	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
06.05.04.	Оператор заправочных станций	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2	1	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
ОТК																							
07.01.01.	Начальник ОТК	2	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
07.01.02.	Весовщик	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
07.01.03.	Пробоотборщик (золотоизвлекательной фабрики)	3.1	-	2	2	2	-	2	-	2	-	2	2	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да
07.01.04.	Контролер по драгоценной продукции	2	-	2	2	-	-	-	-	2	-	2	2	2	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
07.01.05.	Подсобный рабочий	2	-	2	2	-	-	-	-	2	-	-	-	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
ПАЛ																							
08.01.01.	Начальник пробирно-аналитической лаборатории	-	-	2	2	-	-	2	-	-	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
08.01.02.	Ведущий инженер-химик	2	-	2	2	-	-	2	-	-	-	2	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
08.01.03.	Инженер по качеству	-	-	2	2	-	-	2	-	-	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
08.01.04.	Лаборант спектрального анализа	3.1	-	2	2	-	-	-	-	-	-	2	2	2	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да
08.01.05.	Лаборант химического анализа	3.1	-	-	2	-	-	-	-	-	-	2	2	2	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да
08.01.06.	Лаборант химического анализа	3.1	-	2	2	-	-	-	-	-	-	2	2	2	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да
08.01.07.	Лаборант пробирного анализа	2	-	2	3.1	-	-	2	2	2	-	2	-	3.2	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
08.01.08.	Плавильщик	2	-	2	2	-	-	-	2	-	-	3.2	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
08.01.09.	Слесарь-ремонтник	2	-	2	3.1	-	-	2	2	-	-	2	-	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
ЦИЛ																							
09.01.01.	Ведущий инженер-исследователь	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
09.01.02.	Лаборант пробирного анализа	2	-	2	3.2	2	-	3.1	-	2	-	2	2	2	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
СЭЛ																							
10.01.01.	Заведующий лабораторией	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	2	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
10.01.02.	Инженер-химик	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	2	2	2	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
10.01.03.	Лаборант химического анализа	3.1	-	2	3.1	2	-	2	-	2	-	2	2	2	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да
РММ																							
11.01.01.	Начальник ремонтно-механических мастерских	2	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
11.01.02.	Мастер ремонтно-механических мастерских	2	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
11.01.03.	Мастер строительных и монтажных работ	2	-	2	2	2	-	2	-	2	-	-	-	-	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
11.01.04.	Кузнец ручной ковки	2	-	2	3.1	-	-	2	3.2	-	-	3.1	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
11.01.05.	Токарь	2	-	2	3.1	-	-	2	2	-	-	-	2	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
11.01.06.	Фрезеровщик	2	-	2	3.1	-	-	2	2	-	-	-	-	3.1	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
11.01.07.	Слесарь-инструментальщик	2	-	2	2	-	-	2	2	-	-	-	2	2	-	2	2	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
11.01.09.	Монтажник по монтажу стальных и железобетонных конструкций	3.1	-	2	3.1	2	-	2	2	2	-	-	-	2	-	3.1	3.1	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да
11.01.10.	Газорезчик	3.1	-	2	3.2	-	-	-	2	-	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
11.01.11.	Электрогазосварщик (занятый на резке и ручной сварке)	3.1	-	2	3.2	-	-	-	-	3.1	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
11.01.12.	Электрогазосварщик (занятый на резке и ручной сварке)	3.1	-	2	3.2	2	-	3.1	-	3.1	-	-	-	3.1	-	3.2	3.2	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да

Приложение Б3. Форма анкеты для проведения социологического исследования системы обучения персонала ПАО «ПОЛЮС»

Уважаемые коллеги!

Мы проводим опрос сотрудников нашей компании. Нам важно ваше личное мнение относительно того, как вы оцениваете систему обучения и развития персонала, существующую не сегодняшний день в нашей компании, и что мы вместе можем сделать, чтобы наша совместная работа была еще более результативной.

1. Как Вы считаете, исходя, из каких предпосылок планируется обучение персонала?

□ Приоритетность задач компании

□ Потребности рынка

□ Повышение профессиональной компетентности

□ Развитие профессионально важных качеств - инициативность, трудолюбие, новаторство и другие

□ Все выше перечисленные варианты

2. По Вашему мнению, насколько хорошо сотрудники информированы о целях и задачах вашей компании?

□ Хорошо

□ Достаточно

□ Не информирован вообще

□ Считаете ли Вы необходимым обучение сотрудников?

□ Да

□ Нет

3. Вы можете обойтись без постоянного повышения квалификации?

□ Да, не вижу смысла обучаться постоянно

□ Нет, я стану хуже выполнять свои должностные обязанности

□ Затрудняюсь ответить

□ Другое _____

4. Какие, по Вашему мнению, компетенции необходимо развивать у сотрудников в первую очередь?

□ Профессиональные качества

□ Личностные качества

□ И то и другое

5. Необходимо ли проводить оценку полученных знаний сотрудников?

□ Да, необходимо - это позволяет контролировать усваеваемость программы обучения

□ Нет, т.к. доставляет дискомфорт оцениваемым сотрудникам

6. С какой периодичностью должно проводиться обучение сотрудников?

□ 1 раз в квартал

□ 1 раз в год

□ 1 раз в 3 года

□ 1 раз в 5 лет

7. Все ли знания, получаемые во время обучения, нужны Вам для выполнения своих должностных обязанностей?

□ Да

□ Скорее да, чем нет Нет

8. Воспринимаете ли Вы обучение как средство достижения успеха в работе?

□ Да

□ Нет

□ Затрудняюсь ответить

9. В каких документах, программах (планах) Вашей компании отражаются вопросы по подготовке кадров (отметьте все необходимые варианты)?

□ Система менеджмента качества

□ Перспективный план развития предприятия

□ В системе управления качеством предприятия

□ План отдела по работе с персоналом

□ План учебного центра

□ Программа взаимодействия с учебными заведениями (лицей, колледж, вуз)

Других документах (указать): _____

10. Какие формы обучения, на Ваш взгляд, наиболее эффективны?

□ Тренинги

□ Лекции

□ “Английский язык Внутренние курсы

□ Семинары

□ Практикум

11. Какие методы обучения, на Ваш взгляд, целесообразно проводить?

□ Тренинги

□ Лекции

□ Английский язык

□ Внутренние курсы

□ Семинары

□ Практикум

12. Какие методы обучения Вы бы исключили из действующей системы обучения, почему?

13. Тренинги

14. Лекции

15. Английский язык

16. Внутренние курсы

17. Семинары

18. Практикум

19. Какое место проведения обучения Вы считаете наиболее эффективным?

□ На территории компании с привлечением сторонних специалистов

□ Дистанционное обучение

□ Обучение за пределами компании

□ Обучение на территории компании с привлечением собственных специалистов

20. Как Вы оцениваете системы развития персонала компании?

□ В Вашей компании тренинги/учеба легко доступны

□ В Вашей компании созданы все условия для профессионального развития и учебы, надо только самому хотеть учиться

В Вашей компании весь акцепт сделан только на работе. У сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения

Укажите, пожалуйста, следующие данные о себе:

21. Ваш пол:

□ Мужской

□ Женский

22. Ваш возраст:

- ◻ До 20 лет
- ◻ От 21 до 30 лет
- ◻ От 31 до 40 лет
- ◻ От 41 до 50 лет
- ◻ Старше 5 1 года

23. Ваше образование:

- ◻ Среднее
- ◻ Средне - специальное
- ◻ Высшее

24. Общий стаж работы:

- ◻ До года 1
- ◻ 2 года
- ◻ 1 3-5 лет
- ◻ 6-10 лет
- ◻ 11-15 лет
- ◻ 16-20 лет
- ◻ 21 -25 лет
- ◻ Свыше 26 лет

25. Стаж работы в компании:

- ◻ До 3 лет
- ◻ От 3 до 5 лет
- ◻ От 6 до 10 лет
- ◻ От 11 до 20 лет
- ◻ Свыше 20 лет

Михаил Федорович Харламов
Виктор Михайлович Заернюк
Юрий Васильевич Забайкин
Михаил Юрьевич Богачев

СОЦИО-ЭКОЛОГО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ И СТАНОВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕДРОПОЛЬЗОВАНИЯ

Монография

Подписано в печать 15.09.2019. Формат 60 84/16.
Объем 20 п.л. Тираж 1000 экземпляров.

National Research