

**В. Ф. Богачев<sup>1</sup>,  
Н. П. Веретенников<sup>2</sup>**

## **РИСКИ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

Стагнация российской экономики, которая уже не оспаривается в специальной литературе, является во многом следствием неспособности системы управления реагировать на современные вызовы и отсутствия у руководителей всех уровней умений и навыков принимать эффективные стратегические решения. Дефицит специально подготовленных креативных руководителей, в содержании труда которых гармонично сочетались бы знания и умения в области управления и отраслевой специфики, привел к появлению «новых эффективных менеджеров», имевших в лучшем случае экономическую подготовку, в худшем — финансовую, главной целью деятельности которых является получение прибыли любой ценой. Следование этому принципу сказалось довольно быстро и коснулось многих отраслей науки и техники, в которых Россия раньше занимала ведущие позиции в мире.

Менеджмент в практическом плане накопил огромный опыт, ставший базой сформулированных специалистами разнообразных течений и школ научных основ этой специфической сферы профессиональной

деятельности. Многолетний спор о том, является ли менеджмент искусством или наукой, закончился сформулированной во всех учебниках аксиомой, суть которой в том, что менеджер — это профессия, в основе которой лежит природный талант, но которой можно и нужно учиться. Наличие таланта лидерства, который приводит к появлению ярких личностей в сфере управления, таких как Г. Форд, Б. Гейтс, С. Джобс, И. Маск, И. Курчатова, С. Королев, М. Келдыш, Ж. Алферов, лишь доказывает, что талант в менеджменте, как и везде, необходимое, но недостаточное условие для формирования выдающейся личности менеджера, отвечающей самым сложным современным вызовам. Все известные руководители отличались постоянным стремлением совершенствовать свои знания, умения и навыки в той отрасли, где они достигли наивысших успехов. Обладая природным даром руководить людьми, они создавали собственные школы эффективного управления, формируя систему рационального подбора, расстановки и обучения кадров менеджеров через сеть академических и отраслевых учебных центров.

Основная цель (миссия) государственных органов управления — постоянное обеспечение повышения благосостояния населения страны через создаваемую систему соответствующих институтов представительной и исполнительной власти. При этом менеджеры всех уровней должны принимать решения исходя из разработанных и апробированных мировой и отечественной практикой принципов управления, которые априори учитывают действия экономических законов. В числе важнейших из них следует в первую очередь отметить такие, как сочетание политики и экономики при принятии решений, особенно на высшем уровне управления; принцип системности и принцип обратной связи.

Для наглядности проанализируем научную состоятельность, политические и экономические риски самого масштабного и значимого по последствиям проекта, связанного с присоединением Крыма, абстрагируясь

<sup>1</sup> Главный научный сотрудник Кольского научного центра РАН, доктор экономических наук, профессор. Автор 250 научных публикаций, в т. ч.: «Управление инновационным развитием региона: системный подход», «Проблемы и перспективы развития инновационного предпринимательства», «Научные основы формирования инновационной региональной системы», «Стратегия комплексного развития мегаполиса на основе менеджмента качества», «Национальная инновационная система как институциональная основа экономики знаний», «Сценарный подход к управлению предпринимательскими рисками», «Региональные интересы России в концепции развития Арктики» и др.

<sup>2</sup> Профессор кафедры прикладной экономики Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина), доктор экономических наук. Автор 114 научных работ, в т. ч. монографий: «Корпорации: организационные формы, принципы и функции управления» (в соавт.), «Отраслевые корпорации региональный бизнес: интеграция интересов» (в соавт.), «Северо-Восток России: региональная экономика и управление» (в соавт.), «Континуум императивов государства, корпораций и регионального бизнеса» (в соавт.); статей: «Мониторинг и менеджмент рисков социально-экономической системы региона» (в соавт.), «Северный морской путь: транспорт, экономика, геополитика» (в соавт.), «Логистические сети в экономическом развитии арктических коммуникаций», «Экономика и геополитика шелкового пути: арктический маршрут» и др.

от псевдопатриотических лозунгов. Такой анализ тем более необходим, так как принятие этого решения привело в дальнейшем к международной изоляции России, многочисленным санкциям и катастрофически отразилось на состоянии экономики страны.

Только за период 2014–2018 годов за счет снижения объемов продаваемого через Украину газа финансовые потери составили более 20 млрд долларов. Строительство Крымского моста обошлось казне в 3,5 млрд евро. И это не считая огромных расходов на строительство подъездных дорог и ремонт дорожной сети на полуострове. Прямые расходы России на содержание Крыма составляют около 2,3 млрд долларов в год. При этом оценки аналитиков по поводу косвенных потерь варьируются от 10 млрд до 50 млрд долларов в год. В ближайшие годы размер прямой финансовой помощи Москвы полуострову будет только расти и Крым станет одной из самых дотационных территорий<sup>1</sup>.

Однако более серьезные потери экономика страны понесла из-за санкций, объявленных международным сообществом сначала только в отношении отдельных лиц и ограниченного числа фирм, а затем усиленных из-за военных действий в Донбассе, так как эти события были восприняты во всем мире как связанные с присоединением Крыма. По оценкам А. Кудрина, эти санкции снизили рост ВВП только в 2018 году на 0,5 %; в целом же эти санкции, по мнению экспертов, обошлись российской экономике в 6 % роста<sup>2</sup>.

Таким образом можно констатировать, что в данном случае были проигнорированы отмеченные выше принципы управления: чисто политическое решение абсолютно не было стратегически просчитано в экономическом плане, учитывая огромные риски. При проведении весьма сомнительного с точки зрения сроков и организации референдума в Крыму не было учтено мнение населения Украины и России. К тому же были нарушены подписанные Россией Будапештские международные соглашения о неприкосновенности границ Украины.

В связи с этим также следует отметить игнорирование принципа управления, связанного с рациональным делегированием управленческих функций. Стремление решать все вопросы на высшем уровне управления привело к порочной практике «ручного управления», когда даже первые руководители государства пытаются самостоятельно и единолично решать все вопросы, начиная от стратегически важных для государства и заканчивая сугубо оперативными вопросами, входящими в компетенцию руководителей нижестоящего уровня. А в результате верхний уровень управления, будучи перегруженным решением рутинных задач, не имеет возможности заниматься тем, чем должен по определению, а именно — выработкой и реализацией стратегии развития национальной экономики. В силу этого руководство ведет себя «реактивно», а не «проактивно» и часто принимает поспешные и не всегда адекватные решения в ответ на экстренные вызовы.

<sup>1</sup> <https://inosmi.ru/politic/20180202/241353749.html>.

<sup>2</sup> [https://socportal.info/2019/03/07/ekonomika\\_rossii\\_stradaet\\_ot\\_okkupatsii\\_kryma\\_rossijane\\_terpjat.html](https://socportal.info/2019/03/07/ekonomika_rossii_stradaet_ot_okkupatsii_kryma_rossijane_terpjat.html).

Можно привести целый ряд важнейших решений, принятых в верхних эшелонах власти, носящих явно политический характер и связанных с огромными финансовыми затратами. Обратимся к такой достаточно специфической отрасли народного хозяйства, как спортивная индустрия. В ней за последние пять лет были проведены два масштабных международных спортивных форума: зимняя Олимпиада в Сочи и чемпионат мира по футболу. Остановимся более подробно на каждом из них.

1. Проведение в России зимних Олимпийских игр в южном курорте Сочи. Право на проведение зимней Олимпиады Россия получила в 2007 году и, учитывая подготовительный период, имела достаточно времени, чтобы проработать проект с учетом показателя «цена–качество». Однако следует признать, что место проведения столь масштабного проекта было выбрано крайне неудачно, учитывая затраты на создание всех спортивных объектов и соответствующей инфраструктуры. Но даже в рамках принятого решения можно было бы значительно снизить затраты за счет строительства всех объектов в районе Красной Поляны, где должны были проходить основные зимние дисциплины (лыжи, горнолыжные дисциплины, прыжки с трамплина и т. п.). Однако решение разместить все крупные объекты в Имеретинской долине привело к кратному росту финансирования и большим проблемам в сфере экологии.

Но самое главное, завоеванное Россией первое место в командном зачете в результате расследования, проведенного Всемирным антидопинговым агентством (ВАДА), было аннулировано из-за допингового скандала с членами сборной России. В результате целый ряд российских спортсменов — победителей и призеров — были дисквалифицированы и Россия переместилась на третье место. Таким образом, отлично организованная и проведенная Олимпиада оказалась в центре международного скандала, в результате которого сборная команда России была вынуждена выступать на следующих двух Олимпиадах под нейтральным флагом и не участвовала в официальном командном зачете. Такого позора не было со времен первой Олимпиады в 1896 году в Греции. И процесс дальнейшего признания соответствия РУСАДА и снятия санкций со сборной России еще не завершен и неизвестно, чем закончится. При этом следует отметить, что скандал с применением допинга начался сразу после Олимпиады, но в течение двух лет власти ничего не предпринимали, не вникали в юридические детали скандала, надеясь, что конфликт разрешится сам собой. Хотя в данном случае руководству страны вместо огульного отрицания результатов работы двух квалифицированных комиссий (МОК и ВАДА) целесообразно было бы признать выявленные ими факты, а также вину бывшего министра спорта, который и осуществлял руководство этой акцией. Только после этого следовало бы начинать переговоры о снятии всех претензий со стороны международных контролеров. Позиция же руководства страны свидетельствует об игнорировании важнейшего принципа обратной связи, что и привело к опасному развитию событий. В результате российский спорт

вновь мог бы быть интегрирован в международное спортивное сообщество и можно было с нуля разрабатывать конкретную стратегию его развития. При этом в основу ее следует положить вполне разумные принципы, как то: временный отказ от расточительных спортивных проектов типа проведения зимней Олимпиады в Сочи, чемпионата мира по футболу в 11 городах (а они по решению международных организаций в настоящее время и так запрещены); рациональное финансирование в соответствии с достигнутыми результатами перспективных видов спорта (а не вкладывать гигантские средства в находящийся на 64-м месте футбол); снятие налоговой нагрузки на частные инвестиции в спортивные проекты; преимущественное развитие детского спорта; возрождение спортивной науки; подготовка кадров для спорта и достойная зарплата тренеров и спортивных специалистов и т. п.

2. Организация в России чемпионата мира по футболу. Стремление получить международные дивиденды от проведения «лучшего в истории футбольных чемпионатов мира» форума привело к необоснованным бюджетным вливаниям в спортивную инфраструктуру. При этом даже выделяемые на стадии проектирования стадионов средства в период строительства значительно возрастали. Особенно отличился Санкт-Петербург, где стоимость строительства «Газпром Арены» возросла с 6,7 млрд рублей до 50 млрд, то есть почти в 10 раз! В результате этот чемпионат мира оказался самым дорогим в истории. Для сравнения, затраты на проведение чемпионатов мира составили, млрд долларов: в США (1994) — 5,6; Франции (1998) — 2;

Японии и Корея (2002) — 4; Германии (2006) — 2,9; ЮАР (2010) — 3,5; России (2018) — 16<sup>1</sup>.

Но странно, что при этом из числа городов-участников исключен Краснодар, где имеется недавно построенный прекрасный стадион, функционирует футбольная Академия и есть все необходимые условия для развития футбола и проведения международных турниров. В то же время в список попали Калининград, Саранск и Нижний Новгород, которые даже не представлены в высшем футбольном дивизионе и где строительство необходимо было начинать с нуля. Стратегически не просчитана судьба этих спортивных сооружений после завершения чемпионата мира. Что, например, будет с 40-тысячным стадионом в Саранске, если даже в Бразилии, пятикратном чемпионе мира по футболу, 100-тысячный стадион «Маракана» уже находится в плачевном состоянии после завершения Олимпийских игр 2016 года?

В итоге на два гигантских спортивных проекта потрачено порядка 70 млрд долларов и в результате непродуманных, непросчитанных и стратегически ошибочных решений топ-менеджеров мы получили резко отрицательный имидж страны в мире спорта, падение престижа российских спортсменов, отлучение ряда федераций от мировых стартов и реальную опасность недопуска сборной страны на Олимпийские игры. Это позволяет сделать вывод, что решениям по знаковым для страны событиям должны предшествовать тщательный, научно обоснованный анализ рисков и возможных негативных последствий, а также всенародные референдумы.

<sup>1</sup> <http://www.rbc.ru/society/01/11/2017/59f72c9f9a79471a1b355899>.