

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕВЕРНОГО МОРСКОГО ПУТИ:  
КОРПОРАТИВНЫЙ ПОДХОД**

**ENGINEERING OF THE NORTHERN SEA ROUTE MANAGEMENT SYSTEM:  
THE CORPORATE APPROACH**

**А.В. Варламов**

**A.V. Varlamov**

*Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова  
Plekhanov Russian University of Economics*

*Дата поступления статьи в редакцию 18.11.2014 г.*

Рассматривается актуальная проблема развития российского Севера и возрождения Северного морского пути. На сегодняшний день существуют разные подходы к решению данной проблемы, но все они являются отражением практики управления XX в., основанной на жестких иерархических структурах. Автором предложен новый, более гибкий подход, который заключается в формировании модели корпоративных отношений участников северных бизнес-процессов путем создания корпорации с государственным участием. Особую роль в построении эффективной северной бизнес-среды играет система управления корпорацией, которая основана на процессном подходе. Предлагается применить корпоративную инклюзивную систему менеджмента, в которой, наряду с уже классическими стратегическими, операционными и УЧР-процессами, особое место отводится классу обменных процессов. Вся деятельность корпорации строится вокруг обмена ценностями, которые она получает от заинтересованных сторон и передает далее. Новыми принципами управления, призванными изменить качество системы менеджмента корпорации, принимаются инклюзивность, сетцентричность и интерактивность.

This article is dedicated to the urgent problem of the Russian North development and of the revival of the Northern Sea Route. There are different approaches to solving the problem to date, but they are all a reflection of management practices of the XX century, that are based on rigid hierarchical structures. The author of this article offers a new approach, which is more flexible and allows to build a model of corporate relations between the participants of northern business processes through the creation of state-owned corporations. Corporation management system based on the process approach plays a special role in building an effective northern business environment.

The author proposes to apply an inclusive corporate management system where special attention is paid to the class of exchange processes. All the activities of the corporation are built around the exchange of values that it receives from interested parties and passes on. The new management principles designed to change the management system quality in a corporation will be inclusivity, net-centricity and interactivity.

*Ключевые слова:* Северный морской путь, система менеджмента, инклюзивность, сетцентричность, интерактивность.

*Key words:* Northern Sea Route, management system, inclusivity, net-centricity, interactivity.

Сегодня теме развития российского управления уделяется исключительно повышенное внимание, о чем свидетельствуют многочисленные форумы, конгрессы, пресс-конференции и брифинги первых лиц государства и национального бизнеса. Арктическая зона выделена в самостоятельный объект государственной политики. Полосы деловой и научной прессы также насыщены обсуждением «северной» проблематики, поскольку её актуальность с течением времени только растёт: вызовы отечественному управлению множатся, каскадируются нарастающим негативным эффектом и становятся все сложнее и глобальнее. Между тем ответы на эти вызовы и даже угрозы современные топ-менеджеры (как государственного, так и корпоративного формата) очень часто пытаются уместить в рамки сложившейся

мобилизационно-распределительной модели управления, полученной страной в наследство от командно-административной эпохи. Сегодня становится очевидным, что шаблонных решений из сложившегося управленческого «меню» в условиях международной изоляции недостаточно. Даже тривиальный тэйлоровский метод кнута и пряника при низких ценах на нефть с учетом нашей непрекращающейся углеводородной зависимости не работает: на пряник нет средств, а кнут только стимулирует отток капитала и умов и ухудшает инвестиционный климат. И вновь повисает извечный русский вопрос «что делать?». Выход из сложившейся ситуации безусловно есть, остается лишь правильно определить, что менять и как.

К настоящему моменту вопросам управления социально-экономическими системами

северных территорий посвящено много работ, в том числе таких отечественных ученых, исследователей и экспертов, как А.Г. Гранберг, А.Н. Пилясов, А.Н. Чилингаров, В.Н. Лизун, Г.П. Лузин, В.Я. Плаксий, В.А. Дойбан, Ю.М. Бацких, А.В. Беляев, Е.М. Кокорев и других, и есть все основания утверждать, что проблематика «северного управления» имеет серьезный научно-методологический базис, но дальнейшее развитие данной исследовательской тематики должно коррелироваться с современными условиями и вызовами: политическими, экономическими, демографическими, экологическими и др.

Прежде всего необходимо обозначить ряд взаимосвязанных проблемных моментов, требующих нашего повышенного внимания.

Сегодня Российская Федерация находится под жестким санкционным давлением. Данное обстоятельство лишь обнажило застаревшие проблемы, которые продолжительное время маскировала благоволившая нам конъюнктура мирового сырьевого рынка и международная политическая обстановка. Мировая геополитическая конъюнктура претерпела серьезные трансформации, и чтобы детально не останавливаться на причинах, связанных с агрессивной экспансией транснационального капитала, отметим лишь, что одной из первостепенных целей такой политики транснациональных корпораций и транснациональных банков, производящих свыше 40 % совокупного валового продукта и контролирующих около 70 % мировой торговли сырьем и топливом, является получение контроля над сырьевым потенциалом России, сконцентрированным в основном на Севере нашей страны. Данная стратегия геополитических конкурентов с характерной спецификой ведения их бизнеса, так называемой деловой агрессией, завязанной на национальных политических и экономических интересах, идеально реализует концепцию «золотого миллиарда», пришедшей на смену дебютной «доктрине Монро» [1; 2]. В реализуемой Западом антироссийской концепции особое место уделено северным территориям нашей страны, обладающим колоссальными запасами ресурсов. Доля налоговых поступлений в бюджет России от северных территорий – 31 %, доля инвестиций – 33 %, в районах Севера производится около 20 % ВВП страны, 18 % электроэнергии, 25 % лесной продукции, добывается более 90 % природного газа, 75 % нефти, 80 % золота, 90 % меди и никеля, почти все алмазы, кобальт, платиноиды, апатитовый концентрат, в арктических морях вылавливается

15 % морепродуктов, а в целом в границах российской Арктики сосредоточено около 25 % мировых запасов углеводов [3].

Действительно, проблема развития российского Севера сегодня требует самого пристального внимания. Причем, отметим, внимания российских ученых, экспертов-североведов, полит- и бизнес-элит, а не западных политтехнологов и геофутурологов.

За десятилетия отвлеченного к нему отношения проблем у российского Севера накопилось достаточно. Особого внимания в списке проблем заслуживает развитие методологии управления социально-экономическими системами ресурснесущих регионов Севера России. Приходится констатировать, что в наши дни основными чертами сложившейся системы управления являются малая эффективность, ресурсоемкость и косность, что нельзя считать проблемой исключительно данного региона. Но дальнейшее игнорирование названных характеристик управленческих систем именно Севера недопустимо, поскольку здесь в советские годы были созданы и функционируют до сих пор крупные промышленные комплексы с необходимой социальной инфраструктурой по добыче и переработке природных ресурсов, продукция которых является важнейшей составной частью экономики и основой экспортного потенциала всей страны. На Севере проходят перспективные транзитные и транспортные коридоры, в которых заинтересованы как российская, так и мировая экономика в целом. И здесь необходимо особо сфокусироваться на Арктической зоне России и выделить Северный морской путь (далее – СМП), который проходит по Карскому, Лаптевых, Восточно-Сибирскому, Чукотскому морям Северного Ледовитого океана и Берингову морю Тихого океана и играет исключительную роль для транспортной системы России. При условии модернизации его инфраструктуры и грамотно выстроенной системы управления, он может стать ключевым звеном в становлении международной транспортной магистрали «Запад–Восток–Запад» (Баренцево-Евроарктический транспортный коридор – Северный морской путь – Азиатско-Тихоокеанский транспортный коридор), обеспечивающей кратчайший выход европейских стран и России на перспективные рынки Азиатско-Тихоокеанского региона, и наоборот. СМП всегда являлся серьезным конкурентным преимуществом России и теперь, с развитием НТП (с совершенствованием гидрометеорологического, океанографического и гелиогеофизического и другого оборудования) и измене-

нием климата на планете, вопрос о его «перезапуске» набирает актуальность.

Созданная в 1932 г. как государственная организация для народно-хозяйственного освоения Арктики и обеспечения судоходства, данная экономическая система долгие десятилетия достаточно успешно функционировала, была органично встроена в сложную вертикальную систему управления народным хозяйством и переплетена с экономически зависимыми отраслями. В период перехода к рыночной системе хозяйствования прежняя система управления СМП была «успешно» демонтирована. В переходный период перед страной стояли проблемы, казавшиеся на тот момент более актуальными. Очевидно, что этот период прошел. В наши дни остро стоит вопрос о воссоздании системы СМП, но в какой форме, с какой ролью государства и системой управления – решение пока не принято.

Очевидно, что воссоздание системы СМП в прежнем формате, т. е. жестко встроеной в скалярную вертикаль действующих министерств и ведомств, способных на практике реализовывать лишь мобилизационно-распределительный механизм, будет решением априори неэффективным. Затраты на малоэффективное государственное регулирование данной системы будут прямо пропорциональны критерию дискомфорта по территориям.

В связи с этим логично предположить, что даже умелым «жонглированием» лишь инструментами государственного управления задачу воссоздания эффективной системы СМП не решить. В данном случае повысить эффективность проектируемой системы до ожидаемых значений можно в том числе с опорой на методологию менеджмента с ее современным инструментарием. В управлении системой СМП в разумной степени должны участвовать все стороны, заинтересованные в её эффективном функционировании [4], а это уже сегодня более 300 субъектов разного экономического масштаба: иностранные государства – Китай, Южная Корея, Индия, Япония и страны Северного Совета; Российская Федерация – все приарктические регионы, из них ключевые – Красноярский край, Якутия, Чукотский АО; отечественные корпорации, ФГУП, НИИ: ОАО «Газпром», ОАО «Роснефть», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «ГМК "Норильский никель"», ФГУП «Атомфлот», РНЦ «Курчатовский институт», Росгидромет, ОАО «Ленморниипроект», паромства и др.

Основными заинтересованными участниками данного транспортного коридора прежде

всего являются регионы России, на протяжении которых он пролегает, и бизнес-структуры, локализованные в данных регионах. Для примера отметим, что функционирование «Норильского никеля» в принципе невозможно без эксплуатации СМП. И таких примеров зависимости отечественных экономических субъектов от рассматриваемого транспортного коридора немало. Таким образом, национальная транспортная магистраль может не только хорошо вписаться систему Баренцево-Евроарктического и Азиатско-Тихоокеанского транспортных логистических коридоров, но и способна стать эффективным инструментом развития социально-экономических и бизнес-систем, размещенных на 64 % территории нашей страны.

Кроме того, это тот самый случай, когда мировая глобализация и развитие международных экономических отношений с возрастающей потребностью рациональных логистических маршрутов способны принести ощутимую экономическую выгоду нашей стране.

Но объединить таких разных участников возможно лишь через модель корпоративных отношений путем создания инициированной государством единой корпорации участников бизнес-процессов в рамках СМП (далее – Корпорация), где будет особое место и у государства с его регулирующими функциями и геополитическими задачами, и у отдельных регионов, и у бизнеса, как российского, так и зарубежного. Отдельно нужно остановиться на системе управления такой Корпорацией, где особое внимание должно быть уделено эффективности и качеству основных процессов (рис. 1).

Предлагается применить, так называемую корпоративную инклюзивную систему менеджмента (далее – КИСМ), где, наряду с уже классическими стратегическими, операционными и УЧР-процессами, особое место отводится классу обменных процессов (рис. 2), а вся деятельность Корпорации выстраивается вокруг обмена ценностями, которые она получает от заинтересованных сторон и передает далее сторонам, заинтересованным в данных ценностях.

Встроенная таким образом система способна обработать и реализовать с пользой для себя практически неограниченное количество бизнес-операций и контрактов [5]. Это даст возможность в режиме реального времени координировать как национальный каботаж, так и международные перевозки – мониторить работу служб ледовой разведки, гидрометеослужб, работу ледоколов при проводке грузовых кораблей, оформлять заявки на движение с прогнозированием ледовой обстановки, непрерыв-

но поддерживать условия жизнеобеспечения портов, портопунктов и т. д. Процессный подход в выстраивании системы управления как

нельзя лучше подходит в данном конкретном случае, поскольку Арктика живет напряженной жизнью все 24 часа в сутки непрерывно.



\* n – порядковый номер заинтересованной стороны (n = 1, ..., 10).

Рис. 1. Модель основных процессов

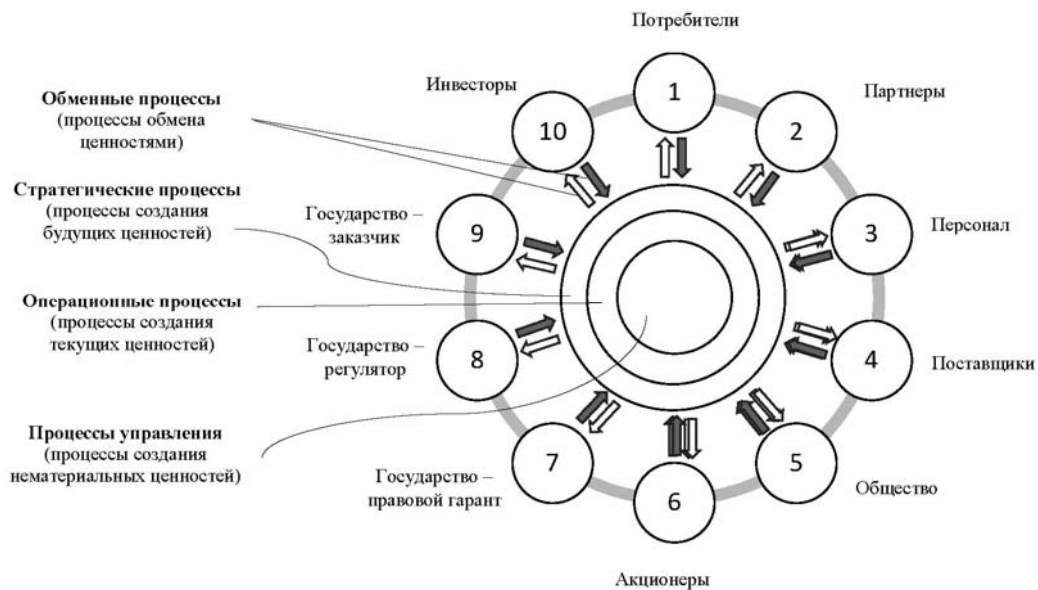


Рис. 2. Структура заинтересованных сторон и их взаимосвязь с основными процессами КИСМ

Первый основополагающий принцип, дающий новое качество предлагаемой системы менеджмента, – инклюзивность, т. е. СМП должен быть открыт для участия всех заинтересованных сторон, способных принести реальные ценности Корпорации и, соответственно, России – прежде всего инвестиции, новые технологии, страховые капиталы. Это еще один важный вопрос, поскольку, к примеру, «Lloyd's of

London» или «People's Insurance Company of China Limited» не придут на российский рынок страховать дорогостоящие северные караваны, пока не уточнят свой статус участников, гарантии государства, управленческие процедуры Корпорации и т. д. Нерешенных вопросов немало, и уместить их решения можно лишь в корпоративной модели с высокой степенью координации, чего не может дать только государ-

ственное регулирование с его ограниченной практикой федеральных целевых программ.

Второй важный принцип предлагаемой системы менеджмента – сетцентричность (от англ. *net-centric*), принцип проектирования и построения систем управления, позволяющий реализовать режим интерактивной ситуационной осведомлённости благодаря формированию и поддержанию единой для всех уровней управления, целостной, контекстной информационной среды и включения в процесс её непрерывной актуализации возможно большего числа источников первичной информации (прежде всего участников Корпорации, а также остальных участников бизнес-процессов в рамках СМП). Предлагаемая концепция сетцентричной системы управления подразумевает формирование и поддержание в максимально актуальном состоянии единого для всей системы образа управленческой реальности в максимально документальном, не опосредованном условностями виде, позволяющем интерактивно и перманентно осуществлять реальное восприятие этого образа. Успешное решение управленческих задач в рамках сетцентрической концепции менеджмента заключается в поддержании данного образа в максимально полном, исчерпывающем и достоверном состоянии, в первую очередь, как следствие включения в этот процесс возможно большего числа источников первичной, оперативной информации и реализации ситуационной осведомленности во всей их полноте (принцип интерактивности). Важнейшим условием реализуемости концепции сетцентричности на практике является использование одного и того же, не фрагментированного по масштабному критерию информационного образа реальной ситуации всеми уровнями системы управления [6].

Кроме того, важную роль в построении эффективной северной бизнес-среды должна сыграть самоорганизация ее участников, поскольку в новых информационно-технологических условиях не будет необходимости бесконечно ждать ответа с целеуказанием от перегруженного работой и информацией ведомственного центра [7].

Естественно, что в настоящем материале изложен лишь абрис предлагаемой научно-практической идеи. Немало вопросов требуют дальнейшей тщательной проработки: это и баланс интересов государства и бизнеса в предлагаемой модели отношений, и институционально-правовое поле, в котором будет работать Корпорация, учитывающая такие новые каче-

ственные состояния системы менеджмента, как инклюзивность, сетцентричность, интерактивность, а также сложный процесс воссоздания портов, портопунктов и возрождения ледокольного флота, необходимых для обслуживания масштабов международной логистики.

Уже сегодня определенно понятно, что роль северных территорий и особенно Арктической зоны России с СМП для обеспечения устойчивого и геополитически независимого развития страны в ближайшие годы будет только возрастать, поскольку на их территории располагается практически вся сырьевая база.

Таким образом, перспективы российского государства и обеспечение национальной безопасности России в значительной степени зависят от того, насколько комплексно, эффективно, посредством какой структуры будут использоваться геополитический, природно-ресурсный, экономический и интеллектуальный потенциалы ее северных территорий. При этом за главные критерии комплексности и эффективности будет отвечать выбранная модель управления такой структуры, которая в свою очередь должна иметь новое научное обоснование и опираться на уже имеющийся положительный опыт освоения российского Севера.

---

1. Бутенко Я. А. Глобализация мировой экономики и ее влияние на экономическую безопасность страны // Поволжский торгово-экономический журнал. – 2012. – № 4. – С. 64–75.

2. Варламов А. В. Северные территории России сквозь призму концепции «золотого миллиарда» // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2008. – № 2 (15). – С. 46–52.

3. Одегов Ю. Г., Никулин Л. Ф. Научная гипотеза о двух стратегических тенденциях // Наука и практика. – 2012. – № 1 (7). – С. 81–86.

4. Кулапов М. Н., Ровенский Ю. А., Сидоров М. Н. Интеграция как фактор конкурентоспособности // Инновации и инвестиции. – 2013. – № 2. – С. 26–29.

5. Ляндау Ю. В. Процессно-проектное управление. – М.: Палеотип, 2014. – 111 с.

6. Сетцентричность / Неогеография. – URL : <http://neogeography.ru/ru/2010-05-04-20-41-25.html>.

7. Никулин Л. Ф., Одегов Ю. Г., Половинко В. С. Сетевой HR-менеджмент 3.0. – Омск : Изд-во Ом. гос. ун-та, 2013. – 240 с.