

V.V. Gerasimova, A.M. Mansurov

**The Mechanism of Enterprises
Development Management as Part
of a Public-Private Partnership**

This article discusses the development of the private sector participants in public-private partnerships, analyzes objective preconditions for the development of the private sector in their interaction with other members of the partnership. The directions of the development of enterprises as part of a public-private partnership and proves the necessity of the formation mechanism of enterprise management as part of a public-private partnership with the use of project and process management. Enterprise Management as part of the partnership must be based on a combination of public management and the management of commercial organizations.

Key words and word-combinations: public-private partnerships, project management, social responsibility of public-private partnerships.

Рассматриваются вопросы развития предприятий частного сектора участников государственно-частного партнерства. Анализируются объективные предпосылки развития предприятий частного сектора при их взаимодействии с другими членами партнерства. Доказывается необходимость формирования механизма управления предприятием в составе государственно-частного партнерства с использованием проектного и процессного менеджмента.

Ключевые слова и словосочетания: государственно-частное партнерство, проектный менеджмент, социальная ответственность государственно-частного партнерства.

УДК 338
ББК 65.290

**В.В. Герасимова,
А.М. Мансуров**

**МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ
РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ
В СОСТАВЕ
ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО
ПАРТНЕРСТВА**

Развитие государственно-частного партнерства в России обусловлено необходимостью усиления контактов между государственными и частными секторами экономики и придания импульса экономическому развитию страны. Государственно-частное партнерство обеспечивает привлечение частного капитала к реализации стратегически важных инфраструктурных объектов и тем самым способствует снижению бюджетной нагрузки при выполнении поставленных задач в целях социально-экономического развития страны.

Реальные результаты плодотворного сотрудничества государства и бизнеса подтверждаются увеличением количества проектов, выполняемых на условиях государственно-частного партнерства. По данным Центра развития государственно-частного партнерства, созданного на федеральном уровне, число указанных проектов в 2014 г. выросло по сравнению с 2013 г. в 4,4 раза. В 2015 г. в стране осуществляется 595 проектов на условиях государственно-частного партнерства, большая часть из которых реализуется на транспорте, в социальной и коммунальной сферах, в энергетике. По количеству вложенных финансовых средств в совместные проекты лидируют такие отрасли хозяйства, как транспорт

(503 млрд руб.), коммунальное хозяйство и социальная сфера (475 млрд руб.), энергетика (46 млрд руб.). Среди регионов-лидеров, осуществляющих проекты с участием государственно-частного партнерства, следует выделить Санкт-Петербург, Республику Татарстан, Москву, Новосибирскую и Нижегородскую области [1].

Тем не менее анализ практики реализации проектов на условиях государственно-частного партнерства свидетельствует о том, что негативные воздействия на развитие государственно-частного партнерства влияет наличие противоречий, которые возникают в результате слабой проработки на уровне федерального законодательства вопросов реализации проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере, и прежде всего в ЖКХ. Это происходит потому, что на федеральном уровне законодательство ориентируется главным образом на реализацию объектов транспортной инфраструктуры, а в регионах осуществляются преимущественно объекты социальной инфраструктуры ЖКХ на принципах государственно-частного партнерства [2].

Наряду с привлечением частных инвестиций в отрасли народного хозяйства чрезвычайно важную роль государственно-частного партнерства играет в развитии предприятий частного сектора, входящих в состав партнерства. Это обусловлено транзакционным обменом, который осуществляется как внутри государственно-частного партнерства, так и на внешнем уровне. В процессе внутреннего транзакционного обмена происходит передача прав собственности на государственные активы предприятиям частного сектора. Права собственности на государственные активы, такие как право на пользование, право на доход, право на управление, дают предприятию возможность участвовать в управлении совместными активами государственно-частного партнерства, в распределении дохода в целом и получения дополнительного дохода от синергетического эффекта при использовании материально-вещественных активов в процессе при реализации совместного проекта. Это дает основание считать, что в результате внутренних транзакций для частного предприятия в составе государственно-частного партнерства создается правовая основа для совместного производства, распределения обмена и непосредственно самим государственно-частным партнерством. Следует также иметь в виду и тот факт, что частное предприятие в составе государственно-частного партнерства сохраняет принадлежащие ему основополагающие права собственности на собственные активы, что дает ему возможность сохранять автономию и относительную экономическую обособленность в условиях партнерства и выход из его состава.

В процессе внутренних транзакций предприятие передает свои права собственности государству, которые следует определить как права собственности организационного характера. К ним следует прежде всего отнести право представления предприятия во внешней среде, право подписания внешних контрактов. Получая права собственности на использование активов других членов государственно-частного партнерства, предприятие наряду с получением дополнительного дохода, который обеспечивает ему прирост собственных

активов, получает возможность обеспечения прироста активов предприятия в целом более быстрыми темпами по сравнению с увеличением активов при автономном его функционировании. Об этом наглядно свидетельствует участие малых предприятий в составе государственно-частного партнерства, которые нарастили собственные активы более чем в 2 раза, а доля их участия в финансировании совместных проектов выросла с 18 до 72% за относительно короткий период [3, с. 14–15].

Наряду с внутренним транзакционным обменом осуществляется внешний транзакционный обмен, который можно рассматривать как процесс обмена с агентами внешней среды в процессе реализации объектов инфраструктуры, а также проектов при разработке природных ресурсов. Любой процесс обмена с внешней средой грозит для предприятия увеличением транзакционных издержек, однако институт государственно-частного партнерства обеспечивает в определенной мере снижение транзакционных издержек предприятий, входящих в его состав. К транзакционным следует отнести информационные издержки, касающиеся поиска информации, ее анализа и хранения; издержки, возникающие при ведении переговоров, а также издержки, связанные с проведением внутреннего контроля за деятельностью партнеров, издержки защиты от третьих лиц с целью защиты членов партнерства от экономического давления и претензий. Все эти виды транзакционных издержек берут на себя государственные структуры, члены партнерства, либо само государственно-частное партнерство как выразитель интересов своих членов. Частное предприятие в составе партнерства имеет возможность снижения транзакционных издержек ввиду того, что институт государственно-частного партнерства выступает инструментом институциональных изменений, положительно влияющих на снижение общего уровня транзакционных издержек.

Развитие предприятия в составе государственно-частного партнерства осуществляется за счет активного внутреннего транзакционного обмена, обеспечивающего передачу прав на пользование, управление государственными и частными активами, а также прав на распределение совместного дохода в дополнение к правам владения собственными активами предприятия. Основными направлениями развития предприятия в системе государственно-частного партнерства являются производственно-техническое, технологическое; инновационное; социально-экономическое; организационно-управленческое; коммуникативное.

Производственно-техническое, технологическое развитие предприятия нуждается в модернизации производственно-технической базы предприятия за счет собственных источников, а также за счет капитализации доли совместного дохода, который получает предприятие в составе партнерства. Следствием производственно-технического и технологического развития являются гибкость производства, адаптивность к быстрой смене потребностей клиентов, достигаемые за счет доступа к использованию технологий других предприятий — участников партнерства.

Инновационное развитие предприятия характеризуется адаптацией предприятия к работе в новом технологическом укладе, а также в инновационном секторе экономики. Это обуславливает необходимость импортирования знаний в организацию, требует систематизации знаний и развития интеллектуального капитала организации, а в отдельных случаях использования знания в качестве экономического фактора производства.

Социально-экономическое развитие предприятия базируется на повышении эффективности производства в результате эффекта масштаба, а также на участии в бизнес-процессах предприятия совместно с остальными членами партнерства, что дает возможность приобщиться к новым технологиям других предприятий. Вследствие этого растет конкурентоспособность предприятия и его работников, поскольку реализуется внутренний механизм роста доходов, рентабельности и экономия на снижении издержек. Отметим, что совершенствуются экономические и социально-трудовые отношения на предприятии в связи с развитием кооперации сотрудников, а также вследствие внедрения принципов социальной справедливости и социальной ответственности.

Организационно-управленческое развитие предприятия в составе партнерства возможно в результате формирования модели управления предприятием на принципах публичного менеджмента и менеджмента коммерческих предприятий, которые позволяют использовать активные и пассивные формы для привлечения сотрудников к управлению предприятием и реализовать контрольные функции публичного менеджмента.

Коммуникативное развитие предприятия направлено на то, чтобы совершенствовать информационные и коммуникативные технологии, а также их инструменты при взаимодействии предприятия с агентами внешней среды и партнерами по бизнесу. Именно коммуникативное развитие предприятия дает возможность ему входить в промышленные сети, а также использовать различные формы сотрудничества с другими хозяйствующими субъектами.

На развитие предприятий в составе государственно-частного партнерства оказывают влияние внешние и внутренние факторы. В качестве внешних факторов можно назвать кооперацию работников в составе партнерства; аккумуляцию знаний и формирование интеллектуального капитала предприятия в результате импортирования и транзита знаний при взаимодействии предприятия с другими членами в составе партнерства. К внутренним факторам следует прежде всего отнести созданный экономический потенциал предприятия; опыт работы предприятия в составе партнерства, управление взаимодействием членов партнерства.

Механизм управления развитием предприятия в составе партнерства можно рассматривать как реализацию функций процессного и проектного менеджмента, которые способны воздействовать на указанные направления развитием предприятия. Овладевая технологией проектного менеджмента, руководство предприятия сможет определять отношения с внешними заказ-

чиками, ликвидировать нарушения в плановых заданиях, снижать возникающие потери.

Инструменты проектного менеджмента позволяют использовать в процессе управления технологию ключевых изменений при реализации проекта, увязку бизнес-интересов предприятия с исполняемым проектом. В то же время проектный менеджмент даст возможность изменить существующую организацию производства и создать условия на выбор новых направлений в деятельности предприятия и в изменении технологий для производства новых продуктов.

В результате использования проектного менеджмента на предприятии создаются предпосылки к совершенствованию специализации основной деятельности, расширению новых видов специализации и к освоению новых видов производственной деятельности. Особо велика роль проектного менеджмента для социально-экономического и организационно-управленческого направлений развития предприятий в составе партнерства, поскольку меняется организационная структура предприятия и расширяются возможности демократизации в управлении предприятием. Использование процессного менеджмента обуславливает изменение формата взаимодействия участников бизнес-процессов.

Предприятие в составе государственно-частного партнерства получает возможность обучения моделированию потока взаимосвязанных и взаимозависимых бизнес-процессов и осуществлению их мониторинга. В целом можно отметить, что процессный менеджмент способствует развитию предприятия по таким направлениям, как производственно-техническое, технологическое; социально-экономическое и организационно-управленческое.

Наряду с проектным и процессным менеджментом, предприятия в составе государственно-частного партнерства имеют возможность использовать в системе управления предприятием элементы публичного менеджмента и менеджмента коммерческих предприятий, что позволяет активизировать контроль в различных формах, и прежде всего расширить полномочия публичного контроля, публичного аудита и публичного прокьюремента.

Публичный менеджмент способствует выстраиванию бизнес-процессов на предприятии, определению критериев и направлений развития предприятия на перспективу, выбору менее затратных форм повышения квалификации и совершенствования компетенции работников предприятия. Публичный менеджмент также обеспечивает адаптацию предприятия к внешней среде, что особенно важно для него после выхода из состава партнерства, поскольку дает возможность встраиваться в производственные сети.

Анализ системы управления предприятием в составе государственно-частного партнерства свидетельствует о том, что менеджмент коммерческих организаций создает условия для разработки стратегии развития предприятия на перспективу, обеспечивает техническую модернизацию производства, определяет стратегические преимущества предприятия, исходя из того, насколько эти преимущества будут достаточны для предприятия в будущем [4].

Сочетание публичного менеджмента и менеджмента коммерческих организаций позволяет реализовать в деятельности предприятия принципы рации-

ональности и эффективности производственно-хозяйственной деятельности; ориентации на общественные ценности при производстве услуг и при реализации инфраструктурных проектов; принцип отличительных конкурентных преимуществ предприятия, обеспечивающих ему определенный запас прочности в производственно-хозяйственной деятельности и возможности занять выгодную позицию на рынке при выходе из состава партнерства; принцип стабилизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия и успешного взаимодействия с партнерами и работниками предприятия.

При реализации проектов с участием государственно-частного партнерства важную роль играет принцип социальной ответственности. Социальная ответственность рассматривается как коллективная социальная ответственность бизнес-партнеров во взаимосвязи с коллективной ответственностью государства в составе партнерства. Таким образом, социальную ответственность государственно-частного партнерства следует рассматривать как синтез социально-экономических и политических аспектов в деятельности государства и бизнеса, выражающих сопричастность к национальным нуждам, чаяниям и интересам народа и страны [5].

Подводя итог, можно сделать вывод, что механизм управления развитием предприятия в системе государственно-частного партнерства обеспечивается за счет регулирующего воздействия на выбор и реализацию направлений развития предприятия с помощью инструментов и методов проектного менеджмента и процессного менеджмента, а управление функционированием предприятия реализуется на принципах менеджмента коммерческих организаций и публичного менеджмента. Именно упор на использование элементов менеджмента коммерческих организаций и публичного менеджмента способствует ориентации производственно-хозяйственной деятельности предприятия на общественные ценности, на выявление и отработку собственных отличительных конкурентных преимуществ, которые обеспечивают стабилизацию основной его деятельности, а также освоение новых видов производства и возможности занять лидирующие позиции на рынке после выхода из состава партнерства.

Библиографический список

1. *Шмелева Е.* Области партнерства // Российская газета. 2015. 24 марта.
2. Государственно-частное партнерство в регионе Центрального федерального округа. М., 2010.
3. *Лушпинин К.В.* Управление устойчивым развитием малых предприятий в системе стратегического взаимодействия с органами власти, коммерческими и некоммерческими организациями. Саратов, 2007.
4. *Мочальников В.Н.* Государственно-частное партнерство: отечественный опыт, мировые тенденции, вектор развития для России. М., 2012.
5. *Герасимова В.В., Майборodin В.А.* Социальная ответственность государства и бизнеса в системе частно-государственного партнерства // Развитие социальной ответственности и партнерских отношений между государством и гражданским обществом. Саратов, 2014.