

Стратегический менеджмент в системе управления проектами социально-экономического развития

Strategic Management in the Socio-Economic Development Project Management System (DOI: 10.34773/EU.2021.5.9)

А. КУДАШЕВ

Кудашев Азат Ришатович, д-р психол. наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и социальной психологии Башкирской академии государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан. E-mail: kafmen-bagsu@yandex.ru

Выделены инструменты стратегического менеджмента с точки зрения формирования и развития концепции стратегического управления. Использованы как классические издания (отечественные и зарубежные), так и разработки последних лет в области стратегического менеджмента. Проектное управление рассматривается с точки зрения достижения национальных целей развития Российской Федерации, определённых Указом Президента Российской Федерации В.В. Путина. Предложена оригинальная таблица, отражающая соотношение инструментов, приёмов стратегического менеджмента для каждой стадии жизненного цикла проекта. На примере Стратегии пространственного развития Российской Федерации показаны дополняющие друг друга инструменты стратегического и проектного управления.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, управление проектами, национальный проект, пространственное развитие, социально-психологические компетенции руководителя.

The tools of strategic management from the point of view of the formation and development of the concept of strategic management are highlighted. Both classical textbooks (domestic and foreign) and recent developments in the field of strategic management were used. Project management is considered from the point of view of achieving the national development goals of the Russian Federation, defined by the Decree of the President of the Russian Federation V. V. Putin. An original table is proposed that reflects the ratio of strategic management tools and techniques for each stage of the project life cycle. The example of the Spatial Development Strategy of the Russian Federation shows the complementary tools of strategic and project management.

Keywords: strategic management, project management, national project, spatial development, socio-psychological competence of the head.

Основные положения

1. Концепция стратегического менеджмента в значительной степени основывается на максимальном учёте факторов внешней среды, что позволяет успешно применять инструменты стратегического менеджмента в управлении проектами.
2. На основе выделения стадий жизненного цикла проекта (с соответствующими группами процессов управления) можно описать набор инструментов, приёмов стратегического менеджмента, которые применяются на каждой стадии.
3. Идеология проектного управления широко используется для достижения стратегических целей социально-экономического развития на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Введение

Методология стратегического менеджмента стала активно развиваться, начиная с 60-х годов прошлого столетия, в связи с существенными изменениями и вызовами в макроэкономической среде. Как указал один из основоположников стратегического управления, американский специалист Игорь Ансофф (H. Igor Ansoff, Assisted by Edward J. McDonnell), это прежде всего было связано с серьёзным усложнением внешней среды, в которой вынуждены были выживать компании. К основным факторам внешней среды И. Ансофф отнёс три ключевых измерения, которые оцениваются в его модели по пяти градациям: сложность рыночного окружения,

лёгкость прогнозирования предстоящих событий и, наконец, «похожесть» будущих условий на те, что мы имеем сегодня [1, 16–17]. Проведя управленческий анализ по своей модели для большинства существующих компаний, он пришёл к неутешительному выводу: бездумное следование прежней стратегии, которая привела к успеху в прошлом, уже создаёт дополнительные риски и повышает шансы к банкротству предприятия. Отсюда появилась «каскадная» модель для формулирования рыночной стратегии коммерческой организации, которую мы встретим позже при изучении методов проектного менеджмента. И. Ансоффу принадлежит своеобразное первенство в разработке проблемы и методов преодоления сопротивления со стороны заинтересованных лиц при внедрении новой организационной стратегии (т.н. метод «аккордеона») [1, 388–398], что также встретится нам при изложении основных моделей проектного управления. Поэтому статья посвящена анализу возможностей использования инструментов стратегического менеджмента в управлении проектами на примере глобальных проектов пространственного и социально-экономического развития.

Методы

Данное исследование проведено с использованием: а) концепции стратегического менеджмента и, в частности, выделения модели цикла стратегического управления; б) методологии проектного управления, в которой выделяются стадии жизненного цикла проекта и группы процессов управления; в) теории развития субъекта управления, в которой подчёркивается важность выделения совместной продуктивной деятельности и развития на этой основе социально-психологической компетентности участников проектной деятельности.

Результаты и их обсуждение

Дальнейшее развитие методологии стратегического менеджмента было связано с необходимостью более подробного описания внешней среды организации, учёта отраслевой (например, стадия жизненного цикла отрасли) и региональной (либо транснациональной) специфики, с попытками создания (порой весьма удачных и исчерпывающих классификаций) т.н. эталонных стратегий бизнеса. В соответствии с этим развивался и инструментарий стратегического менеджмента: от формулирования миссии организации, её декомпозиции на измеримые цели (подцели), разработки инструментов стратегического анализа (таких популярных и в наши дни, как SWOT-анализ, PEST-факторный анализ, карта стратегических групп конкурентов, матрица BCG и McKinsey и др.) до методов реализации выбранной стратегии. В учебнике по стратегическому менеджменту, много раз переиздававшемуся как у нас в стране, так и за рубежом, два профессора университета штата Алабама, А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд, подготовили широкий набор типовых факторов сильных и слабых сторон компании, её возможностей и угроз [6, 122]. И в наше время это является хорошим подспорьем для всякого рода аналитиков и консультантов, самих руководителей стратегического уровня управления, да и просто для студентов, магистрантов и аспирантов, прорабатывающих различные аспекты стратегического анализа и планы по стратегии развития организации.

Следует указать на ещё одну особенность такой отрасли современного менеджмента, как стратегическое управление, – это ярко выраженная практическая направленность, нацеленность на достижение определённых управленческих результатов. Можно утверждать, что на сегодняшний день сформировался своеобразный банк «управленческих историй», который в систематизированном виде описывает примеры применения инструментов стратегического менеджмента в практике управления как отечественными предприятиями и организациями, так и зарубежными компаниями и корпорациями. Надо признать, что среди этих историй есть провальные попытки, но всё же положительных примеров гораздо больше. Иллюстрацией этому феномену может служить одно из последних изданий по стратегическому менеджменту, подготовленное отечественным автором А.К. Ляско и выпущенное в свет в издательском доме «Дело» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации [3]. Здесь уже новые инструменты и факторы стратегического менеджмента выделяются на основе стратегических управленческих решений современных отечественных и

зарубежных фирм. Например, недооценка фактора стратегических инноваций в современном рыночном пространстве демонстрируется на примере компании DuPont, которая сначала достигла комплексного конкурентного преимущества за счёт создания инновационных материалов, однако затем, на рубеже веков, не смогла разработать и внедрить инновационные подходы в своём фармацевтическом подразделении, где проектировались новые фармпрепараты на основе традиционных методов химического синтеза. В результате, в начале нулевых компания DuPont была вынуждена продать своё фармацевтическое подразделение, приносившее систематические убытки, своим конкурентам из Bristol-Myers Squibb, которые, напротив, реализовали стратегическую технологическую инновацию на основе внедрения биотехнологий и производства биологически активных добавок, и оказались в результате на лидирующих позициях в отрасли. Другой пример из современной практики стратегического управления демонстрирует такой инструмент, как стратегическая гибкость. Она прежде всего связана с разработкой стратегии, которая в ходе своего внедрения может успешно реагировать на существенные сдвиги и изменения во внешней среде: для этого широко используются различные формы обучения (самообучения) сотрудников, а также постоянные опросы потенциальных потребителей. Иллюстрацией служит стратегическая гибкость японского производителя телефонов-автоответчиков, факсимильных аппаратов, музыкальной аппаратуры и видеокамер Matsushita (известного в России под брендом Panasonic). За счёт проактивной позиции своих сотрудников и на основе их предложений (вот практическая польза от грамотного обучения своего персонала!), в компании перешли к кластерной роботизированной сборке продукции, отказавшись от традиционного конвейерного метода. Дело в том, что в соответствии с принципом «узкого бутылочного горлышка», производительность конвейера совпадает с производительностью робота (или участка) с самой низкой производительностью, в то время как другие роботы (участки) вынуждены простаивать. В новой схеме производства оказалась возможной перекрёстная передача того или иного этапа работы от одного робота (участка из группы роботов) другому, что дало возможность ускорить производство продукции без ущерба для её качества.

Другой практический пример стратегической гибкости в Matsushita – постоянный мониторинг запросов со стороны товаропроводящей сети в режиме on-line и оперативные поставки продукции, которая востребована потребителями на текущий момент. Такая стратегическая гибкость позволяет сократить складские издержки и устанавливать конкурентоспособные цены, чтобы опережать своих конкурентов из стран Юго-Восточной Азии, которые стремятся использовать дешёвую рабочую силу и молниеносно копируют разработки своего японского конкурента [3, 13–25].

В рамках нашего исследования весьма интересной является возможность использования концепции и инструментов стратегического менеджмента к такому уникальному объекту управления, как регион. И здесь тоже можно увидеть определённые специфические особенности и наработки. Так, показана специфика стратегического управления регионами, которая прежде всего связана с такими предпосылками, как перепроизводство тех или иных продуктовых позиций в регионе; повышение требовательности граждан к выдерживанию основных социально-экономических показателей на уровне, обеспечивающем повышение качества жизни; диверсификация региональной экономики; дифференциация, связанная с увеличением разнообразия в потребительском поведении и появлением своеобразных брендов региона, выгодно отличающих его от других и др. [5, 137–138].

В то же время трудно согласиться с таким элементом в содержании рисунка 5.1 «Категории стратегического управления» на с. 139 этого весьма интересного издания, которое приводит стадии жизненного цикла региона так же, как они описаны для ординарного продукта (товара или услуги). Получается, что после стадий жизненного цикла региона «Рост (Развитие)» и «Зрелость (Стабилизация)», следующий элемент жизненного цикла – «Упадок (Ликвидация)», т.е. регион или субъект Российской Федерации как будто исчезает с карты страны. На наш взгляд, социально-экономическое, технологическое, инфраструктурное и кадровое развитие того или иного региона должно постоянно имплементироваться (реализовываться) в целях

заявленной Стратегии пространственного развития и выравнивания показателей социально-экономического развития всех регионов Российской Федерации. И даже если происходит создание новых субъектов Федерации за счёт объединения нескольких соседних, то сами эти регионы никуда не исчезают, сохраняют своё население, инфраструктуру, хозяйственные объекты и т.п. Например, Забайкальский край появился 01 марта 2008 года, после объединения двух субъектов Российской Федерации (Читинская область и Агинский Бурятский автономный округ), но соответствующие субъекты не «ушли с рынка», как это описывается в стратегическом менеджменте, а продолжили своё развитие в новой системе административно-территориального устройства страны. Справедливости ради укажем, что уже на следующей странице указанные авторы вполне закономерно отмечают, что стадии жизненного цикла региона (макрорегиона) нельзя непосредственно отождествлять с классическими стадиями жизненного цикла продукта (товара или услуги).

Концепция проектного управления в масштабах государственной политики в России имеет давнюю историю своего применения. Достаточно вспомнить проекты, связанные с прокладкой Транссибирской магистрали, электрификацией всей страны, освоением космоса и др. В наши дни проектный менеджмент приобрёл особую актуальность в связи с реализацией Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» (а этому Указу ещё предшествовал знаменитый «майский» Указ). В соответствии с действующим Указом в стране предстоит обеспечить достижение к 2030 году пяти национальных целей, что позволит обеспечить прорывное научно-технологическое и социально-экономическое развитие страны. Это достигается реализацией национальных проектов, которые имеют федеральное, региональное и местное измерения, а координируется Советом при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам. Одним из ярких примеров проектного управления на региональном уровне является программа социально-экономического развития Республики Башкортостан. В соответствии с Указом Главы Республики Башкортостан от 23 сентября 2019 г. № УГ-310 «О стратегических направлениях социально-экономического развития Республики Башкортостан до 2024 года» поставлена задача вхождения нашей республики в число регионов-лидеров по пяти ключевым направлениям: развитие человеческого потенциала, формирование комфортной среды для жизни, устойчивый экономический рост, формирование благоприятного инвестиционного климата, улучшение региональной инфраструктуры.

Таким образом, идеология и технология проектного управления активно внедряется в практику работы всех уровней органов власти: от федеральных министерств и ведомств до региональных органов исполнительной власти и администраций муниципальных образований. Предстоит в кратчайшие сроки освоить и применить многогранный инструментарий проектного менеджмента с привлечением значительного числа государственных гражданских и муниципальных служащих, а также многих руководителей и специалистов различных организаций бюджетной сферы. Этот богатый инструментарий включает такие элементы как (перечень далеко не полный): выявление ограничений и жизненный цикл проекта, описание основных процессов управления проектом, детализация областей знаний по проекту, определение участников проектной деятельности (их ролей и позиций), построение ИСР (словаря ИСР) и матрицы ответственности, создание сетевого графика и определение критического пути, управление бюджетом и рисками проекта, каскадный жизненный цикл, управление заинтересованными сторонами, управление качеством и закупками и т.п. Одним из ключевых факторов успеха (КФУ) участников проектной деятельности будут навыки и компетенции командной работы, нацеленность на результат (при готовности к эскалации проблем!) и лидерство. Диагностический инструментарий по оценке этих качеств у государственных служащих был разработан и опубликован нами ранее [2]. С учётом того, что многие из них изучали основы стратегического менеджмента и современного управления, попытаемся соотнести эти две широко известные в наши дни управленческие технологии.

Прежде всего, остановимся на уже сложившейся в проектном менеджменте логической цепочке «проект – программа – портфель – стратегия», часто преподносимой как своеобразная иерархия [9, 61–66]. Действительно, каждый отдельный проект как бы «встраивается» в планы по реализации намеченной стратегии организации, а далее вступают в силу особенности самой стратегии. Если стратегия носит долгосрочный характер и концентрируется вокруг одного функционального направления (одной отрасли и/или территории, одного сложного продукта), то возникает необходимость в выстраивании серии взаимосвязанных проектов, которые образуют программу проектов. Если же разработанная и утверждённая стратегия предусматривает развитие организации по нескольким не связанным направлениям (например, в результате реализации стратегии диверсификации), то появляются разнонаправленные проекты, которые, хоть и используют ограниченные ресурсы, но всё же реализуются в рамках организации. Поэтому они образуют портфель проектов. Таков устоявшийся, традиционный подход к этой цепочке. Однако её можно рассмотреть и в обратном порядке: первоначально разработанный и успешно реализованный проект (в проектном менеджменте их часто называют стартапами), позволяет развиваться бизнесу, создать несколько взаимосвязанных проектов (программа проектов) и подкрепить это всё стратегическим обоснованием. В истории менеджмента есть множество примеров того, как у предпринимателя после нескольких неудачных бизнес-проектов появлялся один успешный, затем он развивался и получал стратегическое оформление (типичный пример такой логики – это Генри Форд-старший).

Для соотнесения инструментов стратегического менеджмента с процессами проектного управления выделим ключевые описания этих управленческих технологий: основные элементы цикла стратегического менеджмента и основные процессы жизненного цикла проекта. В самом начале уже упоминавшегося выше учебника по стратегическому менеджменту А.А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда выделено пять этапов (задач) цикла стратегического менеджмента: формирование стратегического видения и миссии организации, определение вытекающих из этого целей, разработка стратегии достижения целей, внедрение и реализация стратегии, оценка проделанной работы и внесение необходимых коррективов (в саму миссию, либо в иерархию задач или же в выбранную стратегию). С другой стороны, в разработанном Институтом проектного менеджмента (PMI) рамочном стандарте по проектному управлению РМВоК-2017, выделяются следующие группы процессов управления проектами: группа инициации, группа планирования, группа исполнения, группа мониторинга и контроля, группа закрытия проекта (в каждой группе десятки подпроцессов). Попытаемся соотнести между собой ключевые элементы этих управленческих технологий при помощи следующей *таблицы*. В ней строки соответствуют элементам цикла стратегического менеджмента, столбцы соответствуют основным группам процессов управления проектами, а на пересечении находятся инструменты стратегического менеджмента, используемые в проектном управлении. Укажем также, что среди инструментов стратегического менеджмента выделяют широкий и разнообразный набор приёмов управления – от поиска ответов на ключевые вопросы (например, при формулировании миссии организации) до построения матрицы стратегических альтернатив (например, матрицы портфельного анализа McKinsey – General Electric).

Идеология и соответствующие инструменты стратегического управления всё шире внедряются в практику реализации государственных и региональных проектов. Так, в утверждённом распоряжением Правительства Российской Федерации Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года (Распоряжение от 13 февраля 2019 г. № 207-р) предусмотрено два сценария её реализации: инерционный и приоритетный (или целевой). Инерционный сценарий пространственного развития страны исходит из экстраполяции существующих тенденций социально-экономического и культурно-образовательного развития Российской Федерации, где уже сложился сильный дисбаланс между территориями и регионами.

Соответствие инструментов стратегического менеджмента группам процессов управления проектами (составлено автором)

	Группа процессов инициации	Группа процессов планирования	Группа процессов исполнения	Группа процессов мониторинга и контроля	Группа процессов закрытия проекта
Формирование стратегического видения и миссии организации	Определение направления развития, ответ на вопрос: «Кем мы хотим стать в долгосрочной перспективе?». Определение потенциала роста (развития) организации и/или территории	Системный анализ факторов внешней и внутренней среды. Применение SWOT-анализа	«Что мы будем предлагать своим клиентам, заказчикам, жителям и гостям нашего края?». Методика позиционирования	«Как мы оценим, что миссия нашей организации выполняется?». Какова наша перспективная экономическая специализация? Выделение СБЕ	Миссия достигнута, либо выполнена частично, документы об этом подготовлены. Подготовка матрицы И. Ансоффа
Определение целей	Какие долгосрочные цели высшего уровня могут обеспечить достижение миссии организации?	Как осуществить взаимную увязку целей между собой? Проведение PEST-анализа	При помощи каких способов мы будем достигать наших целей на различных уровнях? Выявление КФУ	Как мы определим, что та или иная цель достигнута (полностью или в какой-то степени)?	Подтверждение достижения цели (подцели), документальное оформление. Модель пяти конкурентных сил М. Портера
Разработка стратегии достижения целей	Каковы основные шаги, этапы реализации стратегии? Стратегический анализ отрасли/территории. Карта стратегических групп	Определение достижимых и измеримых стратегических целей. Метод «Резюме анализа внешних стратегических факторов». Интеграция или диверсификация?	Установление и поддержание баланса между стратегическими и финансовыми целями. Портфельный анализ, матрица BCG	Каковы ключевые индикаторы (вехи), по которым мы оценим ход реализации нашей стратегии? Построение диаграммы К. Омае	Подтверждение реализации стратегии в целом. Применение концепции Кайдзен
Внедрение и реализация стратегии	Насколько бизнес-идея проекта соответствует реализации стратегии? Трёхмерная схема Д. Абея	Насколько эффективно подобрана команда для реализации стратегии, мотивирован ли руководитель?	Реализация всех действий по ходу цепи создания ценности в процессе реализации стратегии. Построение диаграммы Исикавы	Выявление основных причин возникших отклонений от сроков реализации стратегии. Анализ стратегических разрывов.	Каковы основные выводы по итогам разработки – и, главное, реализации стратегии?
Оценка проделанной работы и внесение коррективов	Какова история использования инструментов менеджмента в нашей организации?	Насколько удачным был план и достаточным ли было его ресурсное обеспечение? Методы стратегического контроля	Удалось ли выстроить необходимую иерархию и координацию исполнителей в ходе реализации стратегии?	Насколько вовремя были выявлены отклонения, достаточно ли было индикаторов? Оценка профит-центров	Каковы основные выводы от хода реализации стратегии и достигнутых стратегических результатов? Какова будет наша новая стратегия?

В отличие от этого, приоритетный (целевой) сценарий предусматривает принятие комплекса мер, направленных на постепенное выравнивание основных показателей социально-экономического и культурно-образовательного развития всех субъектов Российской Федерации. Это указывается в седьмом разделе Стратегии, а вот в следующем, восьмом разделе подробно описаны механизмы реализации этой Стратегии. И мы видим, что здесь тоже есть такой эффективный метод как проектное управление. Развитие такого подхода находит своё отражение в озвученных недавно лидером избирательного списка партии «Единая Россия» С. Шойгу планах по созданию в Сибири (преимущественно в Восточной) нескольких мегаполисов с населением до миллиона человек. В соответствии с предложенными проектами, такие города станут научно-промышленными центрами и ресурсной основой для развития/внедрения высоких технологий в стране.

Таким образом, выстраивается следующая картина: в структуре глобальной стратегии пространственного развития страны выделяются масштабные проекты, которые, в свою очередь, основываются на применении инструментов стратегического менеджмента. Можно сделать вывод о том, что идеология, а следовательно, и инструментарий стратегического менеджмента и проектного управления, тесно переплетаются (особенно в случае управления регионом, макрорегионом или народным хозяйством в целом), и взаимно дополняют друг друга. Подтверждением этому служит и известная модель наших американских коллег, получившая название «Треугольник талантов PMI» [4]. Этот равнобедренный треугольник отражает три ключевые компетенции руководителя проекта: технические навыки управления проектами, стратегическое управление бизнесом, лидерство, что также подтверждает наш вывод. На последнюю ключевую компетенцию (лидерство или, шире – социально-психологическую компетентность) хочется обратить особое внимание. Как показывает многолетняя практика управления проектной деятельностью, включая наш опыт тоже, вовлечение в активную и социально значимую работу в проектной команде позволяет развить у участников навыки взаимопомощи и поддержки, сопереживания и соучастия, формирует ценности созидания и развития. Это во многом способствует преодолению, нивелированию, профилактике социопатического сценария развития личности (крайний вариант поведения такого типа личности мы могли наблюдать в ходе недавних трагических событий в образовательных учреждениях Казани и Перми). Поэтому полноценное участие в управлении проектами является одним из эффективных инструментов формирования социально-психологической зрелости личности как на этапе первичной профессионализации, так и в ходе дальнейшего карьерного развития.

Заключение

В целом, инструменты стратегического менеджмента широко применяются в управлении проектами и создают необходимые условия для развития проектных команд. Важным является возможность адекватного использования приёмов стратегического менеджмента на различных стадиях жизненного цикла управления проектом. Новые возможности для использования приёмов стратегического управления появляются в ходе реализации национальных проектов в Российской Федерации, её субъектах и муниципальных образованиях. Участие в командах по управлению проектами позволяет развить не только профессиональные свойства и качества участников, но прежде всего развивает социально-психологическую компетентность как сотрудников, так и их руководителей.

Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Кудашев А.Р. Диагностика ключевых социально-психологических компетенций руководителя: концептуальные основы и инструменты // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2018. № 5. С. 95–101.
3. Ляско А.К. Стратегический менеджмент: учебник. М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. 488 с.

4. Ньето-Родригес А. Цель как проект. Как успешно решать любые задачи с помощью проектного подхода. М.: Альпина Паблишер, 2021. 276 с.
5. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. М.: ЗАО «Издательство Экономика», 2005. 603 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. М.: ИНФРА-М, 2000. 412 с.
7. Указ Главы Республики Башкортостан от 23.09.2019 г. «О стратегических направлениях социально-экономического развития Республики Башкортостан до 2024 года».
8. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
9. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. СПб.: Питер, 2017. 464 с.

Комплаенс-менеджмент в органах государственной власти: проблемы и подходы к внедрению

Compliance Management in Public Authorities: Problems and Approaches to Implementation (DOI: 10.34773/EU.2021.5.10)

М. ХАЛИКОВ

Халиков Марат Ильич, канд. филос. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Башкирской академии государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан. E-mail: halikov_marat@mail.ru

Статья посвящена проблеме внедрения комплаенс-менеджмента в органах государственной власти. Обосновывается понимание комплаенса как одного из инструментов обеспечения дисциплины в современной организации, даётся определение комплаенса в сфере публичного управления. Предложены этапы, принципы и механизмы формирования комплаенса как важнейшего сегмента системы внутреннего контроля в государственных органах России.

Ключевые слова: *комплаенс-менеджмент в органах государственной власти; дисциплина и контроль как основы комплаенса; этапы, принципы и проблемы внедрения комплаенса в органах государственной власти.*

The article is devoted to the problem of implementation of compliance management in public authorities. The understanding of compliance as one of the tools for ensuring discipline in a modern organization is substantiated, the definition of compliance in the field of public administration is given. The stages, principles and mechanisms of formation of compliance as the most important segment of the system of internal control in the state bodies of Russia are proposed.

Key words: *compliance management in public authorities; discipline and control as the basis of compliance; stages, principles and problems of compliance implementation in public authorities.*

Введение

Актуальность проблемы комплаенс-менеджмента в системе органов государственной власти России обусловлена, по крайней мере, двумя обстоятельствами. Прежде всего, это связано с высокими потенциальными возможностями комплаенс-менеджмента по повышению эффективности деятельности государственных органов. С другой стороны, несмотря на относительно широкое использование термина «комплаенс» (как правило, с эпитетом «антимонопольный»), многие руководители и специалисты в органах государственной власти довольно слабо представляют как механизм внедрения, так и огромные возможности этой технологии в повышении эффективности своих организаций посредством минимизации рисков. Современная научная литература по этой проблеме акцентирует внимание в основном на внедрении комплаенса в