

## Модель взаимодействия государственных и негосударственных структур в процессе реализации транзитного потенциала

*Model of cooperation of state and non-state structures in process of realization of transit potential*

**Нечай Александра Александровна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международных экономических отношений Белорусского государственного университета

**Nechay Aleksandra**, PhD in Economic sciences, Associate Professor, associate professor of the Department of International economic relations of Belarusian State University  
**e-mail:** alex.nechay40@gmail.com

**Кудряшов Никита Георгиевич**, исследователь в области экономических наук, старший преподаватель кафедры таможенного дела Белорусского государственного университета

**Kudryashov Nikita**, researcher in the area of economic sciences, senior lecturer of the Department of customs affairs of Belarusian State University  
**e-mail:** cygnetnika@mail.ru

### Аннотация

В статье предложена концептуальная модель взаимодействия государственных и негосударственных структур в процессе реализации транзитного потенциала. С позиций комплексного подхода рассмотрена взаимосвязь органов власти, бизнес-сообщества и населения как факторов реализации транзитного потенциала. Выявлены и проанализированы субфакторы организационной среды, возникающие при функционировании модели, среди них: управление процессами, управление изменениями, ГЧП (государственно-частное партнерство), предпринимательская культура, инфраструктура и другие.

**Ключевые слова:** транзитный потенциал, модель, фактор, реализация транзитного потенциала, государственно-частное партнерство, управление изменениями.

### Abstract

The article develops an idea of the model of the cooperation of governmental and non-governmental structures during the realization of transit potential. The integrated approach leads us to analyze the interrelations between authorities, the business community and the population as factors of realization of transit potential. Sub factors of an organizational environment, arising from the model operation, are identified and analyzed: process management, change management, public-private partnership, entrepreneurial culture, infrastructure and others.

**Keywords:** transit potential, model, factor, realization of transit potential, public-private partnership, change management.

Поступила в редакцию / Received: 5.08.2016

Web: <http://elibrary.miu.by/journals/item.eiup/issue.47/article.5.html>

### Введение

В современных условиях, особенно с учетом кризисных явлений в экономике, актуальной остается проблема повышения транзитной привлекательности республики. В Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года особо отмечено, что привлечение транзитных грузовых потоков на территорию нашей страны призвано играть одну из главных ролей в процессе развития экспорта транспортных услуг [1, с. 87]. Успешное решение задачи по привлечению международного транзита очевидно приведет к положительному экономическому эффекту в различных аспектах: от создания новых рабочих мест до увеличения поступлений в бюджет за счет оказания сопутствующих международному транзиту логистических услуг.

В Республике Беларусь первые шаги по законодательному закреплению основных принципов реализации транзитного потенциала были заложены в 2010 году

после утверждения Советом министров Стратегии развития транзитного потенциала Республики Беларусь на 2011–2015 годы, а также Государственной программы развития транзитного потенциала Республики Беларусь на 2011–2015 годы. В данных документах были закреплены мероприятия, призванные способствовать привлечению транзитных потоков грузов и пассажиров на территорию республики. Однако до сегодняшнего времени не было предложено модели взаимодействия государственных и негосударственных структур в рамках реализации транзитного потенциала.

Для решения данной задачи важное значение имеет взаимодействие структурных элементов, участвующих в этом процессе, каждый из которых так или иначе влияет на реализацию транзитного потенциала Республики Беларусь. С этой целью на основе использования комплексного подхода нами разработана организационная модель, предусматривающая включение в нее государственных и бизнес-структур, наделенных опре-

деленными полномочиями, от которых зависит реализация транзитного потенциала республики.

Комплексный подход обусловлен необходимостью преодоления отраслевой системы управления при размещении объектов транспортно-логистической инфраструктуры, которая негативно отразилась на управлении транзитными потоками и их обслуживании. Кроме того, комплексный подход, на наш взгляд, позволяет более эффективно использовать ГЧП в процессе реализации транзитного потенциала. Комплексный подход предусматривает подключение к этому процессу:

1. органов государственного управления разного уровня (республиканских, областных, районных);
2. заинтересованных бизнес-структур (транспортно-логистических компаний, таможенных представителей, инфраструктурных организаций и предприятий и др.), от которых зависят сроки и качество предоставления услуг;
3. население территории как человеческий (в т.ч. трудовой) ресурс;
4. непосредственно территория как первичный ресурс, испытывающий влияние геополитических и геоэкономических факторов реализации транзитного потенциала.

Поскольку в процессе реализации транзитного потенциала предложено рассматривать четыре основных фактора – власть, бизнес-структуры, население и территорию, – модель будет представлена в виде схематического изображения связей между этими элементами (рисунок 1). Территория рассматривается как исходный ресурс, а остальные три элемента имеют свои функциональные обязанности, возможности влияния, интересы.

На сегодняшний день Республике Беларусь присуща система власти, которая работает по функционально-отраслевому и территориальному принципам. Органы власти в состоянии непосредственно влиять на процесс реализации транзитного потенциала, формируя позитивное отношение к инициативам бизнес-среды. На рисунке 2 представлена организационная схема взаимодействия власти и других факторов, способных влиять на реализацию транзитного потенциала. Внутренние и внешние факторы были рассмотрены в предыдущих исследованиях [2], факторам «власть», «бизнес», «территория», «население» и другим уделено внимание в данной статье.

Органы власти на различных уровнях управляют экономическими процессами и могут непосредственно принимать решения о создании объектов транспортно-логистической инфраструктуры (транспортно-логистических центров, кластеров, пунктов пропуска через государственную границу, объектов придорожного сервиса и т.д.). Функции органов власти различны: непосредственные властные полномочия, которые определяют фактор влияния на экономические процессы, участие в ГЧП, управление процессами и управление изменениями, внедрение технологий. Органы власти также принимают участие в формировании принципов предпринимательской культуры.

Факторы влияния на экономические процессы и управления ими могут проявляться в зависимости от

роли, которую власть исполняет. Так, исследователи отмечают, что органы власти могут являться непосредственными субъектами экономического процесса, посредниками и инициаторами (катализаторами) [2, с. 1]. В случае исполнения роли самостоятельного субъекта экономического процесса органы власти заинтересованы в эффективном использовании транзитного и транспортного потенциала территории путем создания и развития транспортно-логистической инфраструктуры.

Немаловажное значение в этом случае придается ГЧП, реализация которого позволяет бизнесу и государству совместно использовать объекты естественных монополий в транспортно-логистической отрасли, достигая результатов в привлечении инвестиций под большие инфраструктурные проекты. Заинтересованность местных органов власти выражается в перспективе увеличения налоговых поступлений в местные бюджеты, в решении проблемы занятости путем создания новых рабочих мест, повышения качества оказания профильных услуг.

Когда органы власти являются посредниками в процессе реализации транзитного потенциала, на первый план выдвигается задача создания благоприятных условий, способствующих развитию транспортно-логистической отрасли. В этом случае государство в лице органов власти различных уровней берет на себя полномочия контроля над выполняемыми проектами; осуществляет мониторинг проектов, консультации и согласование дальнейших действий сторон. При действии органов власти как инициатора экономических процессов содержание модели взаимодействия в процессе реализации транзитного потенциала качественно меняется. В данном аспекте со стороны государства осуществляется активное стимулирование создания организационно-управленческих структур (республиканских и региональных) и предприятий в транспортно-логистической сфере путем непосредственного участия в экономических процессах. В этой связи организационная функция органов власти выходит на первый план, широко применяются инструменты макроэкономического регулирования, ведется самостоятельная инвестиционная политика [2, с. 2].

Управление экономическими процессами как фактор реализации транзитного потенциала имеет высокую значимость как на государственном уровне, так и на уровне функционирования бизнес-среды. В последнем случае принято выделять следующие фазы управления бизнес-процессами: определение процесса; анализ, реализация изменений; мониторинг и оптимизация. Результатом успешного управления будет являться приведение процессов в соответствие с целями организации с последующим достижением бизнес-целей.

Фактор «государственно-частное партнерство» возникает в результате взаимодействия власти и бизнеса с целью решения общественно значимых задач, как правило, в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Взаимовыгодные формы взаимодействия государства и бизнеса могут в значительной степени способствовать инвестиционной привлекательности и успешной реализации проектов в транспортно-логистической сфере. Для успешного функционирования механизма

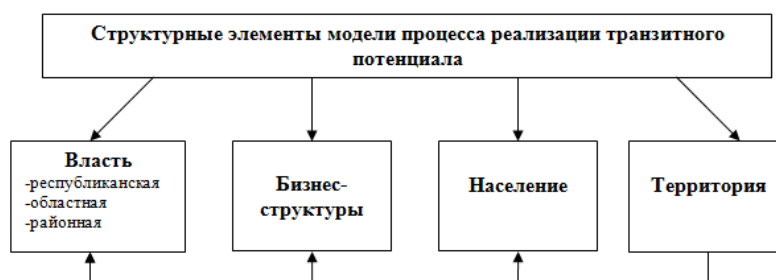


Рисунок 1 – Элементы модели процесса реализации транзитного потенциала

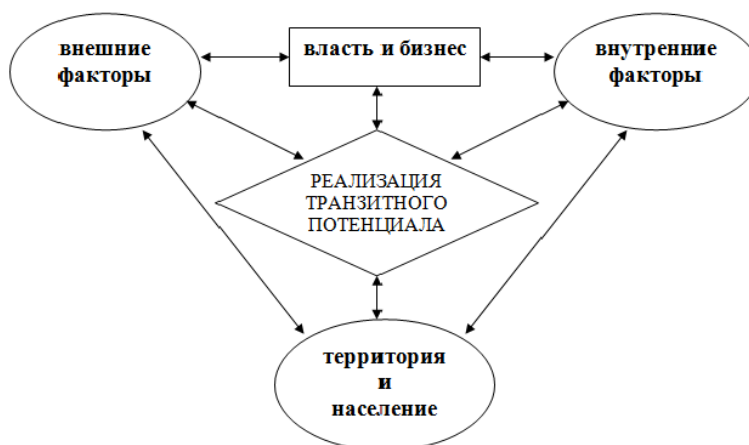


Рисунок 2 – Схема взаимодействия факторов реализации транзитного потенциала

ГЧП необходима политическая воля, а также соответствующая нормативная правовая база, поскольку именно власть (государство) в большинстве случаев выступает инициатором общественно значимых проектов. Также широкое распространение в развитых странах получает механизм ПЧП (публично-частного партнерства), когда к процессу подключаются органы местной власти, научные круги и институты гражданского общества [3, с. 65].

Следует отметить, что в Республике Беларусь на законодательном уровне были закреплены принципы ГЧП в конце 2015 г. путем принятия Закона «О государственно-частном партнерстве». Статья 5 Закона определяет, что ГЧП может осуществляться в отношении объектов инфраструктуры в сферах дорожной и транспортной деятельности, энергетики, науки и других сферах, оставляя данный перечень открытым [4]. Уже определены пилотные проекты ГЧП, среди которых два – в транспортной сфере (реконструкция и строительство автодорог). На наш взгляд, в рамках ГЧП также необходимо обратить внимание на создание объектов транспортно-логистической инфраструктуры (строительство интермодальных логистических центров, терминалов), поскольку масштабы и значимость таких проектов полностью соответствуют механизмам ГЧП. Во многих развитых странах строительство и эксплуатация объектов транспортно-логистической инфраструктуры происходит на принципах ГЧП. Опыт

таких стран, как Великобритания, Нидерланды, Испания, Португалия, Греция свидетельствует об экономии бюджетных средств на уровне 10–20 % при реализации проектов в транспортно-логистической сфере на основе государственно-частного партнерства [5].

Фактор «инфраструктура» относится к внутренним факторам реализации транзитного потенциала, выделенным в предыдущих исследованиях [6, с. 95]. Он раскрывается в реализации и функционировании проектов по модернизации и рациональному размещению объектов инфраструктуры транспортно-логистической отрасли.

Трудовые ресурсы – базовый фактор, отображающий возможности населения, проживающего на определенной территории, занимать новые рабочие места, создаваемые в результате реализации общественно значимых проектов в транспортно-логистической сфере.

Как показывает практика, одним из наиболее значимых инструментов воздействия на процесс реализации транзитного потенциала выступают изменения, прежде всего – изменения в структуре управления. Именно поэтому управление изменениями предлагается рассматривать как один из самых значимых факторов, возникающих на стыке взаимодействия власти, бизнеса и населения. Следует отметить, что не существует заранее готовых образцов осуществления изменений и решения возникающих проблем, однако современная наука предоставляет достаточно большой выбор подхо-

дов, методов и моделей для управления изменениями. Среди наиболее известных методологий управления изменениями на личностном уровне выделяют: модель Курта Левина, модель Кублера-Росса, модель изменений Джона Коттера, модель перехода Уильяма Бриджа, модель управления изменениями Бекхарда и Харриса, модели ADKAR, EASIER, методология AIM и другие.

Для управления организационными изменениями принято использовать несколько подходов: антикризисный подход (применяется при необходимости достижения быстрых результатов в короткий период времени); подход непрерывного совершенствования (при внедрении изменений в управление системой качества), включающий методы «кайдзен», «бережливое производство», «шесть сигм», «just-in-time» и др.; адаптивный подход, предполагающий поэтапное внедрение изменений, использующий метод проектного управления, метод «кайрио», методы премий по качеству (модель EFQM, премия Деминга, премия Болдрджа и др.), методы самооценки.

В процессе внедрения изменений организаторы, как правило, сталкиваются с сопротивлением со стороны отдельных участников системы, как систематическим (ввиду недостаточной осведомленности, отсутствия навыков и компетенций и др.), так и поведенческим (возникающим в результате личных оценок людей, которых затрагивают перемены). Поэтому для руководителей всех уровней на первый план выдвигается качество управления изменениями. Для качественного управления изменениями предлагается использовать семь этапов осуществления изменений:

1. Оценка и осознание текущего состояния.
2. Определение сущности и содержания изменений.
3. Определение масштабов и сроков изменений.
4. Выбор подходов и методов внедрения изменений.
5. Внедрение изменений.
6. Преодоление сопротивления изменениям.
7. Мониторинг и оценка результатов.

Для оценки необходимости изменений предлагается использовать формулу перемен (формула Глейчера) [7, с. 66], которая имеет вид:

$$C = A \times B \times D > X, \quad (1)$$

где  $C$  – изменения;  $A$  – уровень недовольства текущей ситуацией;  $B$  – будущее желаемое состояние;  $D$  – действия для достижения желаемого результата;  $X$  – сопротивление изменениям.

Для успешного осуществления изменений необходимо наличие трех указанных элементов (ABD), причем их воздействие на весь процесс должно превосходить сопротивление изменениям в какой бы то ни было форме.

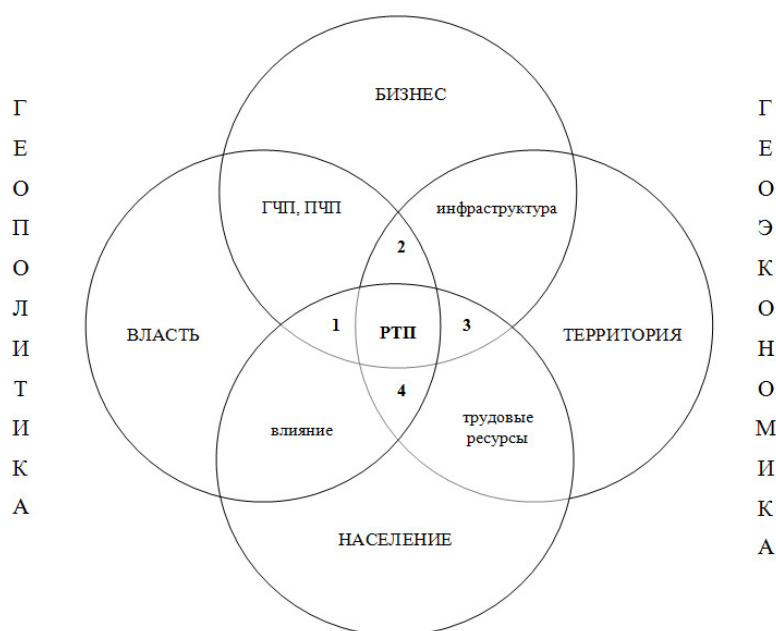
Важным фактором реализации транзитного потенциала выступает предпринимательская культура, оказывая влияние на взаимоотношения власти, бизнеса и территориального общества. Предпринимательская культура определяет особенности поведения хозяйствующих субъектов в социально-экономических отношениях и может трактоваться как совокупность принципов и методов осуществления предпринимательской деятельности в соответствии с нормами государственного законодательства, этикой деловых отношений,

обычаями и правилами ведения бизнеса в цивилизованных странах. Основные составляющие предпринимательской культуры: законность, ответственность при исполнении обязательств, честность, следование нормам профессиональной этики. В процессе реализации транзитного потенциала необходимо учитывать особенности предпринимательской культуры в различных бизнес-структурах и уделять внимание их гармоничному соотношению.

Фактор «технология» также относится к внутренним факторам реализации транзитного потенциала. Внедрение новой технологии, эффективность которой доказана, позволяет снизить издержки и повысить производительность труда. В современных реалиях технологический фактор определяет конкурентоспособность не только отдельных фирм и предприятий, но и всей национальной хозяйственной системы. Как показывает мировая практика, эффективные управленческие технологии существенно повышают качество взаимодействия субъектов, заинтересованных в реализации транзитного потенциала, увеличивают прибыльность ведения бизнеса. Для нашей страны вопрос использования новых технологий как никогда актуален, поскольку для многих отраслей промышленности характерна высокая степень износа основных фондов и, как следствие, проблемы с конкурентоспособностью продукции. В определенной степени это относится и к транспортно-логистической отрасли. Фактор «технология» включает в себя новые технико-технологические разработки в транспортно-логистической (в т.ч. таможенной) сфере, внедрение логистических принципов и методов управления, использование современных информационных логистических систем и др. [6, с. 95].

Ниже представлена факторная модель взаимодействия государственных и бизнес-структур в процессе реализации транзитного потенциала, основанная на комплексном подходе (рисунком 3).

Каждый из четырех элементов предложенной модели имеет свои цели и задачи в процессе реализации транзитного потенциала. Для органов власти различных уровней это организация эффективного управления, увеличение поступлений в местные и республиканский бюджеты, привлечение инвестиций, создание новых рабочих мест, развитие экспортного потенциала, поддержка структурных изменений экономики и другие. Государственные органы должны более активно применять принципы ГЧП в транспортно-логистической сфере. Представители бизнеса заинтересованы прежде всего в получении прибыли, освоении инвестиций и кредитов, повышении производительности труда и конкурентоспособности, реализации бизнес-проектов и стратегий. Для населения главными задачами в этом процессе станут обеспечение занятости, увеличение доходов, повышение качества жизни, увеличение мобильности. Результатом реализации транзитного потенциала для территории представляется привлечение транзитных потоков грузов, качественное развитие транспортно-логистической инфраструктуры, беспрепятственный доступ к местам производства и распределения продукции, а также возможность республики стать одним из главных логистических центров на территории ЕАЭС.



1 – фактор «управление изменениями»; 2 – фактор «управление процессами»; 3 – фактор «предпринимательская культура»; 4 – фактор «технология»; РТП – реализация транзитного потенциала

Рисунок 3 – Факторная модель взаимодействия государственных и негосударственных структур в процессе реализации транзитного потенциала

## Заключение

Предложенная модель взаимодействия государственных и бизнес-структур в процессе реализации транзитного потенциала раскрывает взаимосвязь и взаимодействие органов власти, бизнес-сообщества и населения посредством выделенных факторов. Среди них: влияние, государственно-частное партнерство, инфраструктура, трудовые ресурсы, управление процессами, управление изменениями, предпринимательская культура, технология. Каждый из рассмотренных факторов модели подлежит количественной и (или) качественной оценке в целях определения степени реализации транзитного потенциала и выработки рекомендаций по его эффективному использованию, что будет являться предметом дальнейших исследований. Данная модель может быть учтена при реализации и подведении итогов Государственной программы развития логистической системы Республики Беларусь на 2016–2020 годы.

## Список литературы

[1] Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года. [Электронный ресурс] // Министерство экономики Республики Беларусь. – Режим доступа: [http://www.economy.gov.by/dadvfiles/001251\\_55175\\_NSUR.pdf](http://www.economy.gov.by/dadvfiles/001251_55175_NSUR.pdf). – Дата доступа: 01.02.2016.

Natsional'naya strategiya ustoychivogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Respubliki Belarus' na period do 2030 goda [Electronic resource] // Ministerstvo

ekonomiki Respubliki Belarus'. – Mode of access: [http://www.economy.gov.by/dadvfiles/001251\\_55175\\_NSUR.pdf](http://www.economy.gov.by/dadvfiles/001251_55175_NSUR.pdf). – Date of access: 01.02.2016.

[2] Лифар, В.В. Побудова моделі реалізації стратегії використання транзитного потенціалу регіону [Електронний ресурс] / В.В. Лифар // Ефективна економіка. – 2011. – № 12. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_12\\_73](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_73). – Дата доступу: 12.02.2016.

Lifar, V.V. Pobudova modeli realizatsii strategii vykorystannya tranzynogo potentsialu regionu [Electronic resource] / V.V. Lifar // Efektyvna ekonomika. – 2011. – No. 12. – Mode of access: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_12\\_73](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_73). – Date of access: 12.02.2016.

[3] Черевиков, Е.Л. Развитие инновационной сферы в Украине: от публично-частного партнерства к инновационному партнерству / Е.Л. Черевиков // Белорусский экономический журнал. – 2014. – № 3. – С. 65–75.

Cherevikov, Ye.L. Razvitiye innovatsionnoy sfery v Ukraine: ot publichno-chastnogo partnerstva k innovatsionnomu partnerstvu / Ye.L. Cherevikov // Belorusskiy ekonomicheskij zhurnal. – 2014. – No. 3. – P. 65–75.

[4] О государственно-частном партнерстве : Закон Респ. Беларусь, 30 дек. 2015 г., № 345-3 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2015. – № 2/2340. – Ст. 5.

O gosudarstvenno-chastnom partnerstve : Zakon Resp. Belarus', 30 dek. 2015 g. No. 345-3 // Nats. reyestr pravovyykh aktov Resp. Belarus'. – 2015. – No. 2/2340. – St. 5.

[5] Public-private partnerships for public infrastructure projects? – Objectives and experiences in Germany and Europe [Electronic resource] // European investment bank. – Mode of access: <http://www.eib.org/infocentre/press/releases/all/2003/2003-037-public-private-partnerships-objectives-and-experiences-in-germany-and-europe.htm> . – Date of access: 23.04.2015.

[6] Кудряшов, Н.Г. Транзитный потенциал: сущность, факторы реализации, подход к оценке / Н.Г. Кудряшов, А.А. Нечай // Журнал международного права и международных отношений. – 2012. – № 3. – С. 92–99.

Kudryashov, N.G. Tranzitnyy potentsial: sushchnost', faktory realizatsii, podkhod k otsenke / N.G. Kudryashov, A.A. Nechay // Zhurnal mezhdunarodnogo prava i mezhdunarodnykh otnosheniy. – 2012. – No. 3. – P. 92–99.

[7] Бойетт, Дж.Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления : пер с англ. / Дж.Г. Бойетт, Дж.Т. Бойетт. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес», 2009. – 395 с.

Boyett, Dzh.G. Putevoditel' po tsarstvu mudrosti: luchshiye idei masterov upravleniya: per. s angl. / Dzh.G. Boyett, Dzh.T. Boyett. – 3-e izd., ispr. i dop. – M.: Olimp-Biznes, 2009. – 395 p.