

ЗАДАЧИ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В КОМПАНИЯХ РОССИИ С УЧЕТОМ ФАКТОРОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ ЕВРАЗИЙСКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Жайворонок Ю. Ю.

аспирант, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (Россия), 119234, Россия, г. Москва,
Ленинские горы, д. 1, корп. Д, к. 701-п, yura@zhayvoronok.com

Храмова А. В.

аспирант, консультант, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (Россия), Евразийская
экономическая комиссия (Россия), 119234, Россия, г. Москва, Ленинские горы, д. 1, корп. Б, к. 625-п, halexasha@gmail.com

УДК 658
ББК 65.291.216

Цель. Определение задач реорганизации бизнес-процессов в российских предприятиях с учетом возможностей и вызовов процесса евразийской экономической интеграции и формирования Евразийского экономического союза

Методы. Для упрощения учета факторов евразийской экономической интеграции, воздействующих на условия ведения бизнеса и адаптацию предприятий к новому регулированию, используется метод декомпозиции и метод PEST-анализа.

Результаты и область применения. В зависимости от видов бизнес-процессов (управляющих, основных и вспомогательных) выявлены наиболее приоритетные на начальном этапе задачи их оптимизации с учетом фактора евразийской экономической интеграции. Результаты исследования могут быть использованы как для дальнейших теоретических разработок в области соотношения внутренних процессов компаний с внешними макроэкономическими факторами воздействия, так и для практического использования бизнес-сообществом государств-членов Евразийского экономического союза.

Научная новизна. Междисциплинарный подход позволил соотнести задачи реального развития бизнес-процессов на микроуровне – в предприятиях, – с таким значительным макроэкономическим фактором воздействия, как евразийская экономическая интеграция, следствием которой являются не только экономические, но и социальные, политические и технологические изменения.

Ключевые слова: оптимизация бизнес-процессов, евразийская экономическая интеграция, Евразийский экономический союз, бизнес.

PROBLEMS OF BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT IN RUSSIAN COMPANIES REGARDING THE EURASIAN ECONOMIC INTEGRATION INFLUENCE FACTORS

Zhaivoronok Yu. Yu.

postgraduate student, Lomonosov Moscow State University (Russia), r. 701-p, 1, bldg. D, Leninskie Gory, Moscow, Russia, 119234,
yura@zhayvoronok.com

Khramova A. V.

postgraduate student, consultant, Lomonosov Moscow State University (Russia), the Eurasian Economic Commission (Russia), r.
625-p, 1, Bldg. B, Leninskie Gory, Moscow, Russia, 119234, halexasha@gmail.com

Purpose. Identification of business processes reorganization tasks in Russian companies considering opportunities and challenges of the Eurasian economic integration process and Eurasian Economic Union development.



Жайворонок Ю. Ю., Храмова А. В.

Methods. To facilitate the consideration of the Eurasian economic integration factors affecting business conditions and enterprises adaptation to new regulation the methods of decomposition and PEST-analysis are used.

Results and scope. Depending on business process type (administrative, major and backup) improvement problems of highest priority at the initial stage are identified considering the Eurasian economic integration factor. The research results can be used both for the further theoretical development in the field of matching internal company processes to external macroeconomic influence factors and for the practical use by business community of the Eurasian Economic Union member-states.

Scientific novelty. The interdisciplinary approach provided for relating the problems of real business processes development at micro level – in enterprises – to such a significant macroeconomic impact factor as Eurasian economic integration, the result of which is not only economic, but also social, political and technological changes.

Key words: business process improvement, Eurasian economic integration, Eurasian Economic Union, business.

В современных условиях глобализации, повышения степени открытости и взаимозависимости рынков как международные, так и национальные компании сталкиваются с необходимостью постоянного совершенствования продукта с целью соответствия растущим требованиям потребителей и сохранения устойчивых позиций в конкурентной среде.

При этом положение российских компаний в настоящее время характеризуется высокой степенью неоднозначности ввиду особенностей текущей геополитической ситуации, общемировых рыночных тенденций и евразийской экономической интеграции.

Так, ситуация, в которой оказалась Россия в связи с внешнеполитическим кризисом, привела к тому, что в рамках санкционной политики и политики импортозамещения преимущество на отечественном рынке получили товары и услуги отечественных производителей, а также ее партнеров по Евразийскому экономическому союзу (далее – ЕАЭС), причем в основном в сфере сельского хозяйства. Однако конкурентоспособность товаров и услуг, производственный процесс которых в значительной степени зависит от иностранных компонентов и инвестиций, сегодня находится в стадии снижения, в том числе с учетом девальвационных тенденций.

Необходимость обеспечения и поддержания соответствующего уровня конкурентоспособности товаров и услуг приводит производителей к поиску методов сокращения издержек на их выпуск, повышения производительности и эффективности работы предприятия, привлечению или высвобождению финансовых ресурсов для развития компании и самого продукта.

Выполнение указанных задач осуществляется путем реорганизации бизнес-процессов, направленной на развитие производственных технологий, трансформацию структуры предпринимательской деятельности, рациональное распределение управленческих и функциональных должностных обязанностей и рабочих мест.

При этом бизнес-процесс определяется как «логически завершенная цепочка взаимосвязанных

и повторяющихся видов деятельности, в результате которых ресурсы предприятия используются для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или создания продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей» [1, с. 38].

Изучение данной темы осуществляется с 1990-х годов. В 1995 году в работе американских исследователей М. Хаммера и Д. Чампи «Реинжиниринг корпораций: революция в бизнесе. Манифест революции в бизнесе» впервые был введен термин «реинжиниринг» применительно к бизнес-процессам и обозначал «принципиальное переосмысление и радикальную перестройку бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений критических современных показателей эффективности: стоимости, качества, сервиса и оперативности» [2, с. 7]. В качестве примеров успешного реинжиниринга бизнес-процессов ученые отмечали опыт таких компаний, как American Express, Chrysler, Texas Instruments, Duke Power.

Так, например, Ford провел реинжиниринг процесса снабжения, сократив количество персонала, занятого в процессе оплаты поставщиков с 500 до 125 [3, с. 433], причем не путем механического сокращения, а именно посредством пересмотра и изменения схемы деятельности в этой сфере.

В настоящее время, помимо реинжиниринга бизнес-процессов как наиболее радикального способа, также используются:

- методика быстрого анализа решения (FAST) – «прорывной» подход, который концентрирует внимание группы на определенном процессе в ходе однодневного совещания для определения способов, которыми группа может улучшить этот процесс в течение следующих 90 дней [4, с. 5].
- бенчмаркинг процесса – систематический метод определения, понимания и творческого развития товаров, услуг, проектов, оборудования, процессов и процедур (установившихся принципов) более высокого качества для улучшения текущей деятельности организации,



Жайворонок Ю. Ю., Храмова А. В.

посредством изучения того, как разные организации выполняют одинаковые или похожие операции [4, с. 7].

• перепроектирование процесса (концентрированное улучшение) – совершенствование существующего процесса, способствующее снижению затрат, длительности цикла и количества ошибок на 30–60 %, посредством применения следующих рационализирующих средств:

- устранение бюрократии;
- анализ добавленной ценности;
- устранение дублирования;
- упрощение методов;
- сокращение длительности цикла;
- защита от ошибок (анализ текущих проблем);
- модернизация процесса (реструктуризация организации);
- простой язык;
- стандартизация;
- партнерские отношения с поставщиками;
- автоматизация, механизация, применение информационных технологий [4, с. 8–9].

В современной учебной и научной литературе по стратегическому менеджменту, менеджменту организации термин «оптимизация бизнес-процессов» в большей степени применяется в значении выше обозначенного подхода.

Мировой опыт оптимизации бизнес-процессов предлагает большое количество примеров успешной реорганизации производственной деятельности. Так, с точки зрения восстановления экономики для российских компаний может быть интересна японская концепция «кайдзен» – совокупность принципов непрерывного совершенствования бизнес-процессов компании, в значительной степени сформированная на основе работы крупнейшего мирового автопроизводителя Toyota. К таким принципам относятся ориентация на потребителя, всеобщий контроль качества, роботизация, автоматизация, дисциплина на рабочем месте, всеобщий уход за оборудованием, повышение качества, соблюдение сроков, сведение дефектов к нулю, сотрудничество между менеджерами и рабочими, повышение производительности, разработка новой продукции [5, с. 38]. Считается, что именно благодаря кайдзен компания опередила своих конкурентов и стала лидером рынка мирового автомобилестроения [6, с. 130] в условиях послевоенного кризиса Японии. Принципы кайдзен тем более могут быть интересны российским производителям, поскольку многие из них не требуют дополнительных финансовых затрат, однако имеют целью довольно сложную, но в определенной степени необходимую для российского менталитета смену парадигмы мышления на новую, ориентированную на непрерывное совершенствование с вовлечением в этот процесс сотрудников всех уровней организационной иерархии.

Следует отметить, что трудность оптимизации бизнес-процессов обусловлена воздействием на организацию внешних факторов: международной экономической конъюнктурой, особенностями национального потребительского рынка и политической конфигурацией в заданный момент.

В этой связи представляется целесообразным рассмотреть явление евразийской экономической интеграции как комплексный внешний фактор воздействия на российские компании и предприятия и даже в некоторой степени как предпосылку необходимости оптимизации бизнес-процессов. Актуальность анализа данного процесса в обозначенном ракурсе обусловлена следующими причинами:

1. Наднациональное регулирование ЕАЭС оказывает прямое воздействие на компании, устанавливая нормы и правила производства, сбыта, продажи и постпродажного обслуживания.

2. Динамичное развитие евразийских интеграционных процессов с 2010 года – момента создания Таможенного союза, – не прекращается, регулярно принимаются новые стандарты, развивается законодательство, в связи с чем стагнация и консервация системы бизнес-процессов может привести к неконкурентоспособности предприятия.

3. Взаимное открытие рынков Армении, Беларуси, Казахстана, Кыргызстана и России ставит в практически равное положение компании друг друга на любом из данных национальных рынков, что приводит к значительному усилению конкуренции.

4. При этом существуют так называемые эффекты интеграции: потенциальные возможности для бизнеса государств-членов ЕАЭС, использование которых, а также их учет при оптимизации бизнес-процессов может существенно повысить эффективность работы компании.

5. ЕАЭС – региональный проект интеграции, инициированный его государствами-членами с целью повышения конкурентоспособности национальных производителей и консолидированного выхода на внешний рынок с более сильных позиций. Таким образом, в отличие, например, от такого фактора, как цена на нефть в текущем периоде, евразийская интеграция представляется собой процесс, на который бизнес может и должен оказывать влияние. Так, при Евразийской экономической комиссии функционирует Консультативный совет по взаимодействию белорусско-казахстанско-российского бизнес-сообщества, преобразованного в 2015 году в Деловой совет ЕАЭС. Деловой совет ЕАЭС представляет собой постоянно действующий координационно-совещательный орган деловых кругов государств-членов ЕАЭС [7, ст. 2]. В деятельности данной организации принимает участие Союз промышленников и предпринимателей (работодателей) Армении,



Жайворонок Ю. Ю., Храмова А. В.

Конфедерация промышленников и предпринимателей (нанимателей) Белоруссии, Национальная палата предпринимателей Казахстана, Киргизский союз промышленников и предпринимателей и Российский союз промышленников и предпринимателей. Совет осуществляет деятельность в целях выработки скоординированной позиции делового сообщества государств ЕАЭС при взаимодействии с органами ЕАЭС, налаживания прямых связей и диалога между деловыми кругами стран ЕАЭС, содействия развитию торгово-экономических отношений, промышленного и финансового сотрудничества, повышения конкурентоспособности национальных экономик, выявления барьеров, изъятий и ограничений взаимного доступа на рынки интеграционного объединения [7, ст. 3].

Ввиду того, что евразийская экономическая интеграция является сложным комплексным процессом, представляется целесообразным использовать метод декомпозиции, то есть разложения данного фактора на меньшие составляющие части, что упрощает их учет при оптимизации бизнес-процессов.

Следует отметить, что в области стратегического менеджмента широкое распространение получил метод PEST-анализа, впервые упомянутый в 1967 году в работе Фрэнсиса Дж. Агилара «Сканирование бизнес-среды», предусматривающий оценку политического, экономического, социального и технологического влияния на деятельность фирмы. Авторы данной статьи предлагают использовать указанный метод в целях декомпозиции комплексного процесса евразийской экономической интеграции. Таким образом, при оптимизации бизнес-процессов в российских компаниях должны быть учтены следующие группы факторов:

1. Политические:

- Отмечается значительная политическая воля России к созданию мощного регионального центра силы, подкрепленная наибольшей в сравнении с другими государствами-членами ЕАЭС финансовой поддержкой институтов ЕАЭС, в связи с чем особенностью интеграции является движение «сверху», а не «снизу» как было в случае движения к Европейскому союзу, начавшееся с создания Европейского объединения угля и стали в 1951 году.

- Стабильность политической поддержки проекта в настоящее время может смениться дестабилизацией ситуации в случае смены власти в государствах-членах ЕАЭС, что позволяет говорить о некоторой неопределенности перспектив евразийского проекта в среднесрочной перспективе.

- Политические проблемы России автоматически транслируются на государств-членов ЕАЭС: санкционная политика России и стран Запада, связанная с внешнеполитическим кризисом, с одной стороны, привела к курсу на импортозамещение в крупнейшей

экономике объединения, в том числе за счет поставщиков из стран-партнеров по ЕАЭС, с другой стороны, имеет следствием проблемы транзита: возрастают риски транзитного бизнеса (например, перемещения продукции, следующей из Беларуси в Казахстан по территории России), а во-вторых, симметрично возникает угроза несанкционированного ввоза импортных товаров под видом товаров ЕАЭС.

2. Экономические:

- Главным эффектом интеграции, который отражается на всех предприятиях, является эффект «экономики масштаба»: за счет образования единой таможенной территории, функционирования Единого экономического пространства в рамках ЕАЭС с 2012 года, подразумевающего свободное движение товаров, услуг, капитала и рабочей силы, произошло масштабное расширение рынка сбыта за счет включения в него государств-членов ЕАЭС, удовлетворение спроса в которых осуществляется без каких-либо существенных барьеров, изъятий и ограничений.

- Возрастает инвестиционная привлекательность бизнеса вследствие того, что крупный рынок ЕАЭС выгоден для вложения капитала, так как спрос на товары и услуги осуществляется в масштабах уже пяти стран, между которыми по большинству позиций обеспечивается национальный режим.

- Одновременно снятие протекционистских барьеров и ограничений во взаимной торговле влечет за собой усиление конкуренции, в связи с чем необходим постоянный контроль качества товаров и сервиса и, более того, разработка стратегии активного рыночного позиционирования и клиентоориентированности.

- Снижаются временные издержки на оформление. Ввиду отсутствия тарифных и нетарифных барьеров между государствами-членами ЕАЭС, унификации и гармонизации технических стандартов, применения единых санитарных, ветеринарно-санитарных и карантинных фитосанитарных мер и других норм практически отсутствует необходимость учета особенностей национального регулирования, производство осуществляется по единым требованиям к продукту.

- Обеспечивается равный доступ к государственным закупкам в государствах-членах ЕАЭС. В соответствии со статьей 88 Раздела XXII Договора о Евразийском экономическом союзе от 29 мая 2014 года в рамках ЕАЭС обеспечивается «предоставление государствам-членам национального режима в сфере закупок» [8, ст. 88], что означает возможность получения крупного государственного заказа не только в России, но и в Беларуси, Казахстане, Армении и – по истечении переходного периода – в Кыргызстане.

- Происходит усиление взаимозависимости. Так, резкая девальвация российского рубля в 2014–2015 годах повлекла аналогичные тенденции

в странах-партнерах России по ЕАЭС и тем самым ослабила финансовую устойчивость всего объединения. Для России, при этом, наблюдался разнонаправленный эффект: с одной стороны, резко возрос спрос на импортные товары по докризисным ценам, с другой стороны, так же увеличились продажи товаров отечественного производства, поскольку они стали существенно дешевле импортных аналогов.

- Повышается роль национальной экономики на внешних рынках. Участие в региональных режимах свободной торговли согласовывается на более сильных переговорных позициях. При этом намерения одного государства заключить Соглашение о зоне свободной торговли с другим государством становятся внешнеэкономическим приоритетом всего объединения. Например, сегодня Армения в значительной степени заинтересована в таком режиме с Ираном, в связи с чем в настоящее время ведется работа совместной исследовательской группы на предмет целесообразности заключения указанного Соглашения со всем ЕАЭС. Подобное соглашение уже было подписано с Социалистической Республикой Вьетнам, прорабатывается вопрос с Индией, Израилем, Египтом. Кроме того, расширяются кредитные возможности для экспорта, например, с помощью таких агентств, как ЭКСАР, которые осуществляют поддержку различным предприятиям государств-членов ЕАЭС, независимо от места регистрации.

- Положительный эффект для компаний заключается в возможности выбора наиболее выгодных условий для регистрации бизнеса в любом из государств-членов ЕАЭС, что означает конкуренцию юрисдикций. Так, например, возросло число российских предприятий, осуществляющих деятельность в приграничных регионах России и Казахстана и зарегистрированных в Казахстане. Причина такого феномена заключается в том, что в Казахстане ставка НДС составляет 12%, а в России – 18%.

3. Социальные:

- По количеству потребителей рынок ЕАЭС занимает второе место среди интеграционных объединений мира после Европейского союза. В настоящее время количество потребителей в ЕАЭС составляет 182,7 млн. человек [9], что на 36,4 млн. человек больше чем население России (146,3 млн. человек [10]) и соизмеримо, например, с численностью населения в Канаде (36 млн. человек [11]).

- Свобода в области движения рабочей силы способствует снижению издержек на привлечение трудовых ресурсов. Возможность привлечения трудящихся из государств-членов ЕАЭС без ограничений (патентов, квот, экзаменов, разрешений на работу) существенно упрощает и удешевляет процесс приема на работу как высококвалифицированных специалистов, так и низкоквалифицированных, что может существенно снизить стоимость конечного продукта.

- При этом трудовое обеспечение трудящихся не должно противоречить наднациональному регулированию в этой области, дискриминация в обеспечении прав трудящихся мигрантов не допускается, если иные особенности не предусмотрены правом ЕАЭС. Так, например, Договор о ЕАЭС предоставляет возможность участия трудящихся мигрантов в профсоюзах [8, ст. 98] в равной степени с работниками-резидентами. В настоящее время в финальной стадии согласования находится проект Договора о пенсионном обеспечении. Обсуждается возможность сближения законодательства в области медицинского страхования.

4. Технологические:

- Разработка инструментов стимулирования взаимовыгодной промышленной кооперации в целях создания высокотехнологичной, инновационной и конкурентоспособной продукции, совместных технологических платформ и промышленных кластеров на наднациональном уровне в перспективе имеет существенный потенциал для привлечения крупных дополнительных инвестиций в высокотехнологичное производство. Так, на данный момент Евразийской экономической комиссией сформированы семь пилотных евразийских технологических платформ: «Суперкомпьютеры», «Медицина будущего», «Светодиоды», «Фотоника», «Легкая промышленность», «Технологии пищевой и перерабатывающей промышленности АПК» и «Биоэнергетика».

Таким образом, могут быть выделены следующие задачи оптимизации бизнес-процессов в российских компаниях в зависимости от вида бизнес-процессов:

В рамках управляющих процессов:

- предусмотреть проведение маркетинговых исследований рынка, направленных на поиск незанятых ниш всего масштабного рынка ЕАЭС, и в перспективе – крупнейших торговых партнеров ЕАЭС, актуализировать стратегию активного рыночного позиционирования;

- оценить вероятные выгоды участия в евразийских интеграционных процессах, изучить возможность сокращения издержек за счет ресурсов стран-партнеров по ЕАЭС, при этом использовать данный потенциал уже в текущий период, а также минимизировать риски, например, в сфере транзита и логистики;

- изучить возможности и механизмы привлечения дополнительных инвестиций и установления кооперационных связей, в том числе в целях совместного развития технологий;

- предусмотреть разработку стратегии лоббирования интересов компании посредством таких институтов, как, например, Деловой совет ЕАЭС.

В рамках основных процессов:

- обеспечить надлежащую систему контроля качества товаров и сервиса в целях соответствия новому уровню конкуренции.

В рамках вспомогательных процессов:

- организовать повышение квалификации сотрудников в целях получения и развития практических и юридических знаний в области евразийской экономической интеграции и наднационального законодательства ЕАЭС;
- обеспечить квалифицированную работу кадровых служб и соблюдение норм права ЕАЭС в связи с постепенной разработкой наднационального регулирования в области трудовой миграции.

В заключение следует отметить, что в настоящее время уровень информированности бизнес-сообщества государств-членов ЕАЭС, в том числе России, о факторах воздействия евразийской экономической интеграции является недостаточным. При этом предполагается, что корректное использование такой информации позволило бы субъектам предпринимательской деятельности выстроить необходимый план оптимизации производственных процессов, повысить прибыль даже в условиях антикризисного управления и определить собственную эффективную модель рыночного поведения в глобальной экономике.

Литература:

1. Веселова Г. О. Сущность бизнес-процесса и его роль в государственной деятельности // Новый университет. 2014. №9 (43). С. 38.
2. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпораций: революция в бизнесе. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.
3. Грэхем И. Объектно-ориентированные методы. Принципы и практика. 3-е издание.: Пер. с англ. М.: Вильямс, 2004.
4. Харрингтон Д., Эсселинг К. С., Нимвеген Х. В. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб.: Азбука БМикро, 2002
5. Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
6. Микитани Х. Маркетплейс 3.0. Новый взгляд на торговлю в интернете от основателя Rakuten – одного из крупнейших интернет-магазинов в мире; пер. с англ. О. Медведь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
7. Соглашение о создании Делового совета Евразийского экономического союза от 21 мая 2015 года [электронный ресурс]. В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
8. Договор о Евразийском экономическом союзе от 29 мая 2014 года (в ред. от 08 мая 2015 г.) [электронный ресурс]. В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
9. Евразийский экономический союз [электронный ресурс]. URL: <http://www.eaeunion.org/#about> (дата обращения 18.04.2016).
10. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации [электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/# (дата обращения 18.04.2016).
11. Государственная статистика Канады [электронный ресурс]. URL: <http://www.statcan.gc.ca/start-debut-eng.html> (дата обращения: 18.04.2016).

References:

1. Veselova G. O. The essence of business process and its role in government affairs // Novyi universitet. 2014. №9 (43). P. 38.
2. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2007.
3. Graham I. Object-oriented methods. Principles and practice. 3rd edition: Trans. from English. M.: Williams 2004.
4. Harrington J., Esseling K., Nimvegen V. Business process Improvement workbook: Documentation, analysis, and management of business process improvement. SPb.: Azbuka BMikro, 2002.
5. Imai M. Kaizen: the key to Japan's competitive success; Trans. from English. M.: Alpina Business Books, 2004.
6. Mikitani H. Marketplace 3.0. A new look at e-commerce by Rakuten founder – one of the largest online retailers in the world; transl. from English by O. Medved. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2014.
7. The Agreement on establishment of the Business Council of the Eurasian Economic Union of 21 May, 2015 [e-resource]. Access from ref.-the legal system «ConsultantPlus».
8. The Treaty on the Eurasian Economic Union of 29 May, 2014. (as amended on May 08, 2015) [e-resource]. Access from ref.-the legal system «ConsultantPlus».
9. Eurasian Economic Union [e-resource]. URL: <http://www.eaeunion.org/#about> (date of reference 18.04.2016).
10. Federal State Statistics Service of the Russian Federation [e-resource]. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/# (date of reference 18.04.2016).
11. Statistics Canada [e-resource]. URL: <http://www.statcan.gc.ca/start-debut-eng.html> (date of reference 18.04.2016).