



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ISSN 2304-3369**  
**eISSN 2308-8842**

# ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ  
УРАЛЬСКОГО  
ИНСТИТУТА  
УПРАВЛЕНИЯ

## MANAGEMENT ISSUES

**№ 4 (65)**  
**2020**

### **ВЛАСТЬ и ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Некоторые политико-правовые и кадровые проблемы обеспечения национальной безопасности Российской Федерации

### **ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ**

Миграционный драйвер экономического роста в управлении развитием региона

### **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

Особенности применения концепции «Маркетинг 4.0» в банковском секторе Вьетнама и стран Азии

### **ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ и ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА**

Рынок труда и развитие «серебряного» образования в регионе: позиции органов власти и работодателей

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
УРАЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ



ISSN 2304-3369  
eISSN 2308-8842

# ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

---

## MANAGEMENT ISSUES

№ 4 (65) 2020

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

### ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

Чевтаева Наталья Геннадьевна – Уральский институт управления – филиал РАНХиГС

Балынская Наталья Ринатовна – Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова

Хайнс Джеффри – Лондонский университет Метрополитен (Великобритания)

Гаррисон Елена – Университет Монтаны (США)

Костина Наталья Борисовна – Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

Любовный Владимир Яковлевич – Всероссийская Академия внешней торговли (Москва, Россия)

Молчанов Игорь Николаевич – Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

Грей Патрик – Лондонский университет Метрополитен (Великобритания)

Ростовская Тамара Керимовна – Федеральный научно-исследовательский социологический центр РАН (Москва, Россия)

Силин Яков Петрович – Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург, Россия)

Скаво Кармин – Восточно-каролинский университет (США)

Скоробагацкий Вячеслав Васильевич – Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

Багирова Анна Петровна – Уральский федеральный университет имени первого

Президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург, Россия)

Литвиненко Александр Николаевич – Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации (Санкт-Петербург, Россия)

Ли Минъюэ – Чжуннаньский университет экономики и права (КНР)

### ТЕХНИЧЕСКИЙ СЕКРЕТАРЬ РЕДАКЦИИ:

Трушков Дмитрий Игоревич – Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

### ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛОМ ПЕРЕВОДА:

Юдина Оксана Леонидовна – Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

## EDITORIAL BOARD

### EDITOR-IN-CHIEF:

Natalia G. Chevtava – Ural Institute of Management – branch of RANEPa (Ekaterinburg, Russia)

Natalya R. Balynskaya – Nosov Magnitogorsk State Technical University (Magnitogorsk, Russia)

Jeffrey Heinz – London Metropolitan University (Great Britain)

Helen Harrison – University of Montana (USA)

Natalia B. Kostina – Ural Institute of Management – branch of RANEPa (Ekaterinburg, Russia)

Vladimir Ya. Lyubovny – Russian Foreign Trade Academy (Moscow, Russia)

Igor N. Molchanov – Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

Patric Grey – London Metropolitan University (Great Britain)

Tamara K. Rostovskaya – Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)

Yakov P. Silin – Ural State University of Economics (Ekaterinburg, Russia)

Carmine Scavo – East Carolina University (USA)

Vyacheslav V. Skorobogatsky – Ural Institute of Management – branch of RANEPa (Ekaterinburg, Russia)

Anna P. Bagirova – Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Ekaterinburg, Russia)

Aleksandr N. Litvinenko – Saint Petersburg University of Ministry of Internal Affairs of Russia (Saint Petersburg, Russia)

Li Mingyue – Zhongnan University of Economics and Law (China)

### TECHNICAL SECRETARY:

Dmitry I. Trushkov – Ural Institute of Management – branch of RANEPa (Ekaterinburg, Russia)

### HEAD OF TRANSLATION DEPARTMENT:

Oksana L. Yudina – Ural Institute of Management – branch of RANEPa (Ekaterinburg, Russia)

Журнал включен в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание учёной степени доктора и кандидата наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки: **08.00.05** – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности) (экономические науки); **08.00.10** – Финансы, денежное обращение и кредит (экономические науки); **22.00.08** – Социология управления (социологические науки); **23.00.02** – Политические институты, процессы и технологии (политические науки).

Журнал зарегистрирован как средство массовой информации в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-49260 от 02.04.2012.

### Материалы журнала размещаются:

- на офиц. сайте: <http://journal-management.com/>
- на платформе Российского индекса научного цитирования (РИНЦ) Научной электронной библиотеки eLibrary.ru (ID: 37595)
- в открытой библиотеке CyberLeninka.ru
- в ЭБС «Лань»
- в библиотеке «ЛитРес»

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА  
**eLIBRARY.RU**



**ЛитРес:**

The journal is included in the list of leading peer-reviewed scientific publications, where the basic scientific results of dissertations for the degree of Ph. D. and Advanced Doctor of sciences should be published. Articles for publication are accepted on the following scientific specialties and their corresponding branches of science: **08.00.05** – Economy and management of the national economy (by industries and spheres of activity) (Economic Sciences); **08.00.10** – Finance, money circulation and credit (Economic Sciences); **22.00.08** – Sociology of management (Sociological Sciences); **23.00.02** – Political institutions, processes and technologies (Political Sciences).

The journal is registered as a mass medium by the Federal Service for Supervision in the Sphere of Telecom, Information Technologies and Mass Communications. Certificate of registration PI no. FS 77-49260 dated April 2, 2012.

### Журнал индексируется:



© Уральский институт управления – филиал РАНХиГС, 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

### ВЛАСТЬ И ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

**Подгорный В.В.**

Социальный детерминизм как официальная идеология России: методологический аспект

6

**Осейчук В.И., Сулаев Д.А.**

Некоторые политико-правовые и кадровые проблемы обеспечения национальной безопасности Российской Федерации

19

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

**Капустина Л.М., Кондратенко Ю.Н.**

К вопросу о понятии «умного предприятия» в цифровой экономике

33

**Качанова Е.А., Смирнова Е.А.**

Налогово-бюджетные меры стимулирования предприятий малого бизнеса в условиях экономического кризиса

44

**Стребков С.Г.**

Роль норматива подушевого финансирования в управлении ценообразованием образовательных услуг вуза

55

**Акьюлов Р.И.**

Миграционный драйвер экономического роста в управлении развитием региона

71

**Попов Е.В., Симонова В.Л., Касинцев В.Э.**

Экономические эффекты цифровизации межфирменных взаимодействий

80

### МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

**Саяпина К.В., До Тхи Куен**

Особенности применения концепции «Маркетинг 4.0» в банковском секторе Вьетнама и стран Азии

92

**Молодецкая С.Ф.**

Формирование методик поддержки принятия решений в условиях неопределенности

102

## CONTENTS

### POWER AND PUBLIC ADMINISTRATION

**Podgornyy V.V.**

Social determinism as the official ideology of Russia: methodological aspect

6

**Oseychuk V.I., Sulaev D.A.**

Particular political, legal and personnel problems of ensuring the national security of the Russian Federation

19

### ECONOMICS AND MANAGEMENT

**Kapustina L.M., Kondratenko Yu.N.**

On the issue of the concept of “smart enterprise” in the digital economy

33

**Kachanova E.A., Smirnova E.A.**

Fiscal measures to encourage small businesses in the context of the economic crisis

44

**Strebkov S.G.**

The role of the standard per capita funding in the pricing control of higher education services

55

**Akyulov R.I.**

Migration driver of economic growth in regional development management

71

**Popov E.V., Simonova V.L., Kasintsev V.E.**

Economic effects of digitalization of inter-company interactions

80

### CORPORATE MANAGEMENT

**Sayapina K.V., Do Thi Quyen**

Features of applying the “Marketing 4.0” concept in the banking of Vietnam and Asia

92

**Molodetskaya S.F.**

Development of decision support methods under uncertainty

102

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА

**Амбарова П.А., Зборовский Г.Е.**

Рынок труда и развитие «серебряного» образования в регионе: позиции органов власти и работодателей

**Караваяев А.А., Жукова И.В.**

Противодействие реализации госпрограмм в сфере капитального ремонта многоквартирных домов со стороны граждан: причины и пути решения проблемы

**Кузавко А.С., Кириллова Е.А.**

Анализ влияния межгосударственной интеграции на бизнес-среду субъектов малого и среднего предпринимательства Смоленской области

## PUBLIC MANAGEMENT AND PUBLIC ADMINISTRATION

**Ambarova P.A., Zborovsky G.E.**

**116** Labor market and development of “silver” education in the region: positions of authorities and employers

**Karavaev A.A., Zhukova I.V.**

**129** Citizens’ opposition to the implementation of national programs in the field of major capital works of apartment buildings: reasons and ways to solve the problem

**Kuzavko A.S., Kirillova E.A.**

**140** Analysis of the impact of transnational integration on the business environment of small and medium-sized businesses in the Smolensk region

# **ВЛАСТЬ И ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

---

POWER AND PUBLIC ADMINISTRATION

## СОЦИАЛЬНЫЙ ДЕТЕРМИНИЗМ КАК ОФИЦИАЛЬНАЯ ИДЕОЛОГИЯ РОССИИ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

В.В. Подгорный<sup>1а</sup>

<sup>а</sup>Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики

### АННОТАЦИЯ:

**Постановка проблемы.** Рост конкуренции в глобальном мире обуславливает необходимость обеспечения устойчивого развития России. Соответствующая общегосударственная идея является системообразующим элементом официальной идеологии России. Действующая официальная идеология не отвечает требованиям устойчивого развития и соответствует цивилизационной культуре русского народа, что актуализирует необходимость разработки новой официальной идеологии страны.

**Цель:** обоснование методологии формирования структурной организации модели официальной идеологии России.

**Методологическая база.** В работе обоснована методология формирования структурной организации модели официальной идеологии России, включающая аргументацию целесообразности синергии её основных элементов: идеи устойчивого развития страны, соответствующих целей, общечеловеческих идеалов, норм и изменяющихся ценностей, общественного сознания и убеждений.

**Методы исследования.** Для обоснования структурной организации модели официальной идеологии России были использованы методы анализа, синтеза, индукции и дедукции, метод системной идентификации исследуемых объектов.

**Результаты.** Сформирована модель официальной идеологии России, в основе которой положено взаимодействие идеалов, норм и изменяющихся ценностей. Проведён анализ существующих видов идеологий, в результате которого сделан вывод о целесообразности выбора идеологии социального детерминизма в качестве идейно-содержательной основы официальной идеологии России. Обоснована структурная организация и сформирована модель официальной идеологии России, включающая в себя системообразующий элемент – идею устойчивого развития, движущую силу – соответствующие цели, принципиальную основу – идеалы, функциональный центр – нормы, методическую основу – изменение ценностей, регулятор – общественное сознание и регулируемые параметры – убеждения, синергия которых способствует формированию адекватного общественного мировоззрения и менталитета.

**Практическая значимость.** Предложенная модель официальной идеологии страны может быть использована в теории и практике управления развитием России, а также в законотворческом процессе.

**Научная новизна:** состоит в обосновании теоретико-методологического подхода к формированию модели официальной идеологии России в современных условиях глобальной нестабильности.

**Выводы.** Применение официальной идеологии в предложенном виде способствует формированию адекватного общественного мировоззрения и менталитета, поддерживает мотивацию общественных настроений в направлении успешной реализации целей устойчивого развития, а государство при этом становится эффективным лидером и инициатором социальных преобразований в стране.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** идеология, идеалы, нормы, ценности, сознание, убеждения, методология, устойчивое развитие.

<sup>1</sup> AuthorID РИНЦ: 869815

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Подгорный В.В. (2020). Социальный детерминизм как официальная идеология России: методологический аспект // Вопросы управления. № 4. С. 6–18.

Обострение конкуренции на глобальном уровне, политические, экономические и социальные вызовы современности обусловили необходимость поиска решения проблемы устойчивого развития России и всего комплекса связанных с этим вопросов, к которым следует отнести разработку концепции и парадигмы устойчивого развития, изменение формулы жизнеустройства российского общества, формирование и внедрение общегосударственной модели управления Россией и т.д. Сегодня для России жизненно необходимы устойчивость страны, рост качества и уровня жизни населения, стабильность, устойчивое развитие и общественная консолидация. Последнее является особо значимым, поскольку внутреннее единство народа является, прежде всего, его солидарным ответом на дестабилизирующее влияние проблематичной карты социальной реальности и матрицы, по которым создаётся общественное мировоззрение и менталитет.

Формирование общественного мировоззрения и менталитета обусловлено влиянием официальной идеологии, в качестве которой в современной России выступает капитализм. Чуждая по своей природе, насаждающая власть денег в российском обществе, деформирующая коллективистское общественное сознание, эта западная идеология не прижилась в России. Закрепление идеологии капитализма и одновременный запрет на государственную (официальную) идеологию в Конституции России с момента её создания способствовали легитимизации внешнего управления со стороны западного мира. Это обусловило активизацию деградиционных процессов во всех сферах общественной жизни, обострило социальную ситуацию в стране и поставило её на грань самоликвидации. Наложение чуждой западной идеологической доктрины на сознание русского человека породило большое количество противоречий в современном российском обществе и обусловило необходимость идеологического возрождения России, её возврат к духовным истокам русской (евразийской) цивилизации.

Изменение сложившейся ситуации возможно лишь при условии разработки новой методологической конструкции официальной идеологии России, которая будет способствовать формированию ценностных установок, направленных на устойчивое развитие страны, формирование соответствующего общественного мировоззрения и менталитета.

Сегодня российское общество находится под тлетворным влиянием западной идеологической доктрины, что не позволяет вырабатывать те идеалы, нормы и ценности, которые бы способствовали воплощению в жизнь задач устойчивого развития. Более того, сегодня, согласно действующей Конституции России, её развитие находится под запретом по причине наличия в статье 13 нормы, не позволяющей стране иметь собственную государственную (официальную) идеологию. А без этого страна обречена на постепенную деградацию, демонтаж государственности и самоликвидацию.

В научной литературе решению проблемы формирования официальной идеологии России отводится достаточно большое внимание. Этой актуальной тематике посвящены многочисленные публикации исследователей, в ряду которых можно выделить работы Е.В. Зарубиной [1, с. 51–53], И.В. Радикова [2, с. 54–73], Р.Ю. Царёва [3, с. 20–25], О.В. Вольтер [4, с. 134–139], О.Ю. Ролдугиной [5, с. 86–89], П.Ю. Гурушкина [6, с. 13–19], К.А. Лотарёва [7, с. 34–41] и др.

Спектр высказываемых авторами мнений достаточно широк и разнообразен – от полного неприятия идеи формирования собственной российской официальной идеологии до поощрения идеологического плюрализма. При этом признаётся, что плюрализм идеологий должен иметь закономерный результат – идеологический консенсус в рамках Конституции. Это даёт возможность избежать угрозы подрыва устойчивости и стабильности страны, хаоса и сползания к гражданскому противостоянию.

Следует отметить, что все дискуссии, ведущиеся по поводу идеологических перспектив современной России, в большей степени

представляют собой теоретизирование и обмен мнениями по заявленной тематике и не приводят к обоснованию понятной методологической конструкции, которая могла бы стать основой структурной организации модели официальной идеологии России. Во многом это связано с тем, что исследователи не учитывают весьма значимый аспект современной идейно-политической ситуации, которая неразрывно связана с глобализацией. Официальная идеология России должна быть практическим ответом на глобальные вызовы текущего момента.

Кроме того, официальная идеология должна быть ориентирована на интересы русского народа, который характеризуется полинациональностью и поликонфессиональностью. Она должна руководствоваться здравым смыслом, историческим опытом и цивилизационной принадлежностью территории. В этом самоидентификация русского человека, его цивилизационная культура, уходящая корнями в глубокую древность и глубинный смысл общегосударственной идеи, суть которой состоит в устойчивом развитии России. Следует отметить, что термин «национальная идея» в данном случае неуместен, поскольку речь идёт не о смысле существования народа, этноса или нации, а о концепции (замысле), по которой живёт общество и которая отражает собой взгляд каждого человека на свою общую историю, своё настоящее и будущее и способ изменения своей жизни к лучшему в соответствии с происходящими изменениями, каковым является устойчивое развитие страны.

Общегосударственная идея в таком виде даёт толчок к дальнейшему развитию теории устойчивого развития, что позволяет обосновать его цели в рамках каждой из сфер жизни страны и обозначить мотивы для движения общества в этом направлении. Движение общества в направлении устойчивого развития невозможно без осознания определённых идеалов, норм и ценностей и следования им, что обеспечивает адекватное отражение в сознании людей общественного бытия и формирование соответствующих убеждений, формирующих конструктивную направленность поведения общества – обеспечение устойчивого развития страны.

Всё это подводит к выводу о необходимости обоснования методологии, отражающей структуру, логическую организацию, методы формирования официальной идеологии России, направленной на формирование адекватного общественного мировоззрения и менталитета. В этой связи обоснование методологии и формирование на этой основе концептуальной модели официальной идеологии России является актуальной проблемой, требующей неотложного решения.

Цель статьи – обоснование методологии формирования структурной организации модели официальной идеологии России.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- проанализировано содержание современных идеологий;
- выбран метод моделирования структурной организации модели официальной идеологии России;
- обоснована структурная организация официальной идеологии России и сформирована соответствующая модель.

Для обоснования структурной организации модели официальной идеологии России необходимо, прежде всего, исследовать логическое содержание современных идеологий. Такой подход будет способствовать формированию оптимальной структурной организации модели официальной идеологии России.

Исторически сложились следующие виды идеологий: анархизм, консерватизм, демократия, либерализм, капитализм, социализм, гуманизм, социальный детерминизм [8, с. 13–24]. Результаты исследования содержания идеологий дают основания утверждать, что ни одна из них за исключением идеологии социального детерминизма не даёт исчерпывающего ответа на вопрос, какой же должна быть оптимальная структурная организация официальной идеологии России и как обеспечить формирование адекватного общественного мировоззрения и менталитета, направленного на созидание и устойчивое развитие страны.

Выбор идеологии социального детерминизма обусловлен тем обстоятельством, что сегодня мировое сообщество переживает цивилизационный слом, вызванный влиянием

глобальных тенденций, под воздействием которых происходит трансформация системы глобального жизнеустройства. В современном мире, где переплетены между собой проблемы локальной и глобальной значимости, где процессы различной сложности (политические, экономические и социальные) становятся всё более динамичными, особенно возрастает методологическое значение идеологии социального детерминизма.

Доминирующая в общественном сознании на протяжении последних столетий идеология капитализма с её экономической и политической составляющей – либерализмом и демократией – показала свою несостоятельность, поставив мир на грань глобальной катастрофы. Вульгарный характер капитализма, упростившего до крайности смысл жизни человека посредством насаждения в обществе власти денег, определил избыточное потребление в качестве основного принципа жизнедеятельности большей части общества (толпы) и обеспечил возможность обогащаться за счёт этого владельцам средств производства и власти имущему меньшинству (элите).

Кроме того, механизм выживания и воспроизводства капиталистического общества построен на необходимости обеспечивать своё социальное благополучие на основе внешнего управления в отношении других стран, определяющего характер взаимоотношений метрополии и колоний и осуществляемого с целью блокировки возможности их развития, достижения за счёт этого роста конкурентоспособности метрополии и бесконтрольного использования ресурсов колоний в целях получения сверхприбыли. Всё это привело к катастрофическому разрыву между богатыми и бедными, дестабилизации мировых рынков, увеличению количества и глубины кризисов, критическому обострению глобальных интересов стран, что фактически поставило человечество на грань ядерной катастрофы. Всё это и обусловило необходимость смены капиталистической системы жизнеустройства, что сегодня рассматривается как одна из главных возможностей сохранения человеческой цивилизации.

Переход от системы капитализма к системе социального детерминизма сопровождается

сменой научной картины мира и в частности традиционной парадигмы устойчивого развития. Очевидно, что всеобщая неудовлетворённость классическим типом устойчивого развития, основанном на синергии экологического, экономического и социального развития и культивируемым в рамках капиталистической системы, значительно снизила авторитет, привлекательность классической парадигмы устойчивого развития, подтолкнув исследователей к поиску его новой формулы с использованием базы знаний по различным направлениям научной мысли. Вследствие умножения вариантов научного объяснения мира актуализируется полипарадигмальное видение устойчивого развития, особое значение приобретает междисциплинарный подход в исследовании его закономерностей. В условиях проникновения в ранее неизвестные сферы деятельности, выявления новых форм взаимодействия и единства глобального мира, усложнения устойчивого развития, идеология социального детерминизма получила новые импульсы своего развития и практического применения.

В результате возникло новое сочетание системного, диатропического и синергетического видения логики устойчивого развития, воплощённое в идеологии социального детерминизма, которая позволяет в новом ракурсе, с новых методологических посылок решать проблему детерминированности устойчивого развития России, усложнения хода истории, повышения ответственности государства и общества за уровень развития страны и её роль в современном мире.

Исследование логики и особенностей идеологии социального детерминизма показало, что формирование адекватного общественно-мировоззрения и менталитета невозможно без наличия в структуре официальной идеологии трёх базовых элементов, определяющих направленность, регламентацию и значимость деятельности общества по обеспечению устойчивого развития страны. В этой связи в структурной организации официальной идеологии следует различать общечеловеческие идеалы, нормы и ценности. Поэтому для обоснования модели официальной идеологии

России, в качестве идейно-содержательной основы которой выступает социальный детерминизм, необходимо сформулировать базовую идею, раскрывающую содержание методологического подхода к формированию её структурной организации, реализация которого предполагает синергию трёх основных элементов:

- высших ценностей, стремление к которым активизирует побудительные мотивы в общественном поведении для поддержания стремления к развитию и обеспечения за счёт этого функциональности страны в стабильном режиме – *идеалов*;
- правил или предписаний, действующих в каждой сфере жизни страны и требующих своего выполнения – *норм*;
- понятийных универсалий, обозначающих в самом общем виде значимость деятельности общества по обеспечению устойчивого развития – *ценностей*.

При формировании модели официальной идеологии России был применён авторский

метод системной идентификации исследуемых объектов, являющийся оптимальным способом научного исследования и позволяющим объективно и всесторонне анализировать и выявлять рабочие параметры официальной идеологии [9, с. 87].

Моделирование, проведённое с помощью метода системной идентификации исследуемых объектов, позволило выявить характерные особенности официальной идеологии России, которую можно представить как структурную организацию идеологической деятельности органов государственной власти, направленную на воплощение общегосударственной идеи устойчивого развития страны в рамках поставленных целей, реализация которых обеспечивается посредством общечеловеческих идеалов, норм и меняющихся ценностей для формирования соответствующей установки в общественном сознании и убеждений с целью формирования адекватного общественного мировоззрения и менталитета (рис. 1).

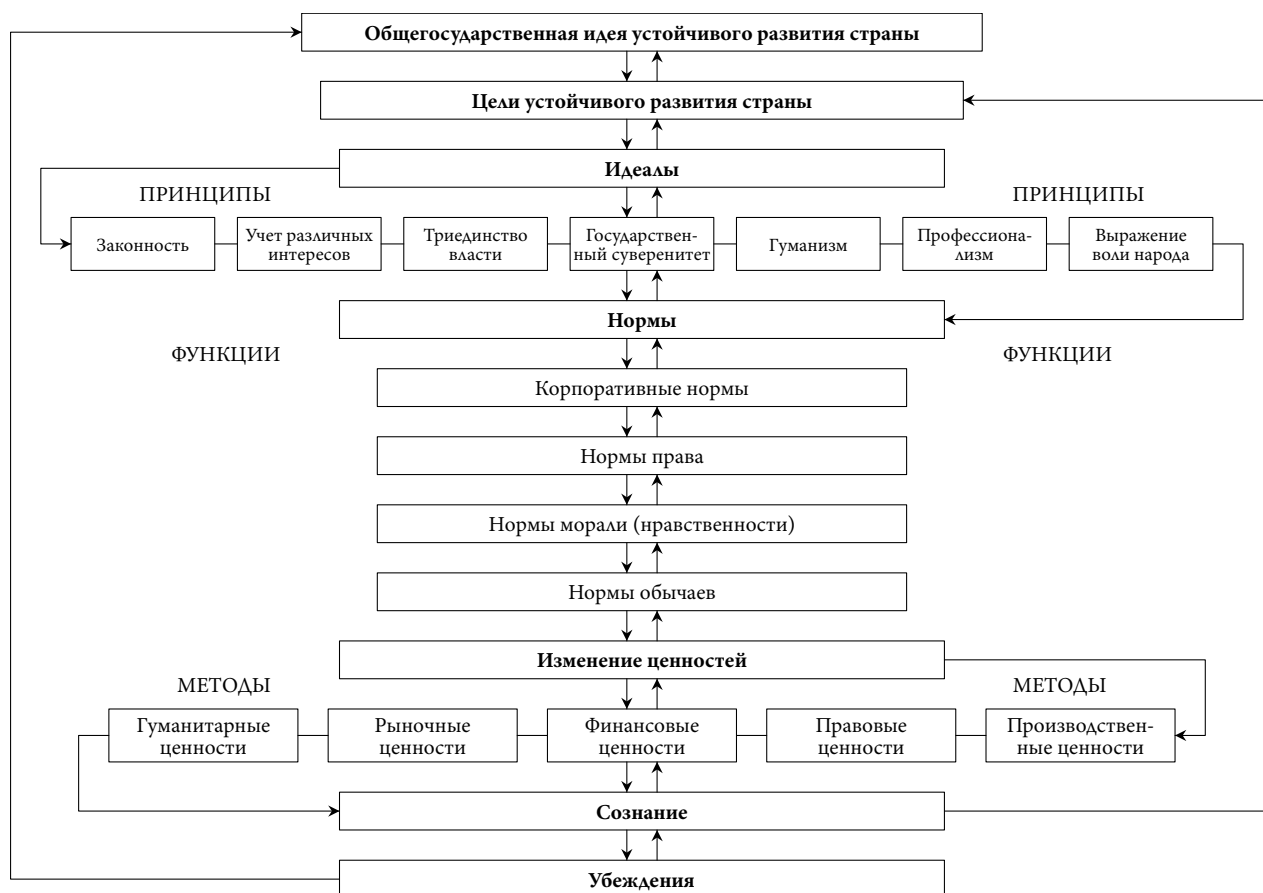


Рисунок 1 – Структурная организация модели официальной идеологии России  
Figure 1 – Structural organization of the model of the official ideology of Russia

Официальная идеология в силу своей нацеленности на общественное мировоззрение и менталитет отражает общегосударственную идею устойчивого развития страны, осуществляемого в рамках всех сфер жизни страны, которая представлена как совокупность масштабных, разумных и хорошо обоснованных предложений по поводу того, как сделать жизнь в России лучше. Общегосударственная идея устойчивого развития выражает необратимое, направленное, закономерное изменение страны, которое должно привести к возникновению её нового качественного состояния. Это духовное явление, способное консолидировать общество, объединить интересы людей, обеспечив тем самым единство и сплочённость особой общности – народа. Духовно единый народ, объединённый общегосударственной идеей устойчивого развития, становится творцом, формирующим новую реальность в соответствии с определённым замыслом [10, с. 78–92].

Общегосударственная идея устойчивого развития России как мысленный прообраз развития России, выделяющий её основные, главные и существенные черты, являющаяся результатом осмысления закономерностей устойчивого развития и углубления познания этого процесса, транслируется на основные сферы жизни страны: сферу управления, организационную сферу, сферу государственного строительства, а также институциональную, политическую, экономическую и социальную сферы. После этого проводится анализ состояния каждой сферы жизни России и выявляются перспективы их качественного изменения.

Результаты анализа позволяют обосновать и сформулировать цели устойчивого развития – ориентиры, – в направлении которых следует двигаться обществу в ходе осуществления созидательной деятельности, обозначить проекцию дальнейшего познания и практического преобразования России в целостном контексте.

В наиболее общем виде генеральные цели устойчивого развития в рамках вышеназванных сфер жизни России можно представить следующим образом:

– сфера управления – достижение социально значимых результатов;

– организационная сфера – преобразование культуры и социального поведения;

– сфера государственного строительства – повышение эффективности государственной власти;

– институциональная сфера – совершенствование стимулов для хозяйствующих субъектов;

– политическая сфера – улучшение взаимодействия власти и народа;

– экономическая сфера – создание материальных предпосылок для повышения благосостояния общества;

– социальная сфера – обеспечение роста качества и уровня жизни населения.

В процессе формирования структурной организации модели официальной идеологии представляется особо значимым не только сформулировать общегосударственную идею устойчивого развития России и поставить соответствующие цели, но и обеспечить возможность формирования необходимых для этого установок в общественном сознании и соответствующих убеждений. Здесь следует учитывать, что достижением поставленных целей развитие не заканчивается. Оно должно иметь продолжение (воспроизводиться) и иметь положительную динамику, т. е. быть устойчивым. Для обеспечения преемственности положительных целей устойчивого развития, т. е. постановки целей более высокого порядка после достижения поставленных целей на предыдущем этапе, и поддержания тем самым состояния постоянной целеустремлённости общества необходим соответствующий механизм. Его формирование обеспечивается посредством включения в структурную организацию модели официальной идеологии трёх ключевых элементов – общечеловеческих идеалов, норм и изменяющихся ценностей.

Идеалы как принципиальная основа официальной идеологии представляют собой высшие ценности, генерируемые общественным сознанием и отражающие представления о совершенном устройстве жизни страны. Они есть суть, отражение исторического опыта общественной жизнедеятельности. Стремление к идеалам (законность, учёт различных интересов, триединство власти, государственный суверенитет, гуманизм, профессионализм, вы-

ражение воли народа) позволяет создать требуемую социально-психологическую установку в обществе, способствующую формированию общественной нравственности и солидарности, которые на этапе регламентации деятельности общества посредством установления норм трансформируются в общественное самосознание и саморазвитие.

Поэтому стремление к идеалам неразрывно связано с соблюдением норм (правил, регулирующих общественное поведение), совокупность которых образует функциональную основу официальной идеологии России: корпоративные нормы, нормы права, нормы морали (нравственности) и нормы обычаев. По сути норма есть то, что является этически обоснованным, нормальным с точки зрения общепринятого понимания. Это правила внешнего поведения, которые рассматриваются членами социального объединения как обязательные либо на основании непосредственных условий жизни страны, либо на основании какого-либо общественного авторитета.

Функции официальной идеологии способствуют ориентации представлений общества о собственном будущем, устойчивом развитии, принципах деятельности власти, мобилизуют общество и консолидируют общественные усилия в направлении созидания и прогресса, сглаживают социальные противоречия. Тем самым обществу задаются определённые ценностные ориентации, которые, впрочем, могут не всегда совпадать с ценностными ориентациями личности, которые формируются под влиянием разнообразных факторов. В этой связи актуализируется необходимость приведения системы ценностных ориентаций в состояние, способствующее устойчивому развитию России путём коррекции направленности поведения общества в соответствующем направлении на основе изменения ценностных установок. Поэтому осуществление официальной идеологией своих функций предполагает изменение ценностей, структура которых представлена на рисунке 2.

Ключевые взаимосвязанные и взаимообусловленные ценности официальной идеологии России, к которым относятся информация, рынок, финансы, право и промышленное производство, определяют логику и со-

держание воспроизводственного процесса в масштабе страны в виде следующего алгоритма: формирование установки в общественном сознании на конструктивную деятельность по обеспечению устойчивого развития страны → установление баланса совокупного спроса и предложения → оптимизация финансовых потоков в экономике → правовая регламентация жизнедеятельности общества → создание благоприятных условий для эффективного использования факторов производства. Такой подход позволит формировать и аккумулировать собственные средства, полученные в результате эффективного функционирования промышленного производства не за счёт добычи и экспорта сырья, а на основе его глубокой высокотехнологичной переработки, для последующего их инвестирования и реинвестирования в реальный сектор, обеспечивая тем самым независимость экономики России от внешних заимствований и реальную возможность устойчивого развития страны.

Структура вышеперечисленных ценностей не является жёсткой конструкцией и подвержена постоянным изменениям, происходящим в экономике под влиянием динамично меняющихся условий жизни страны, под которой понимается активная форма существования общества в совокупности управленческих, организационных, государственных, институциональных, политических, экономических и социальных процессов, обеспечивающих адаптацию общества к окружающей среде. Меняется жизнь страны – меняется её экономика, что, в свою очередь, стимулирует дальнейшие изменения жизни страны. В этом заключена логика взаимосвязи и взаимообусловленности экономики и жизни страны.

Изменение ценностей не происходит самопроизвольно, оно обусловлено трансформацией официальной идеологии. Изменение ценностей, происходящее в результате трансформации официальной идеологии страны, неизбежно приводит к изменению ценностных ориентаций общества и способствует его адаптации к динамичным изменениям жизни страны, которые затрагивают все её сферы. В процессе трансформации официальной идеологии страны происходит преобразование одного её вида в другой в соответ-

ствии с изменением области её применения – сферой жизни страны: идеология управления → организационная идеология → государственная идеология → институциональная идеология → политическая идеология → экономическая идеология → общественная идеология (табл. 1). При этом отличительной чертой, характеристикой динамики ценностей являются:

- их рационализация;
- снижение влияния мифологизированных целей и средств, далёких от собственных потребностей общества как конкретного субъекта поведения;
- обеспечение баланса материальных и духовных ценностных приоритетов.

Тем самым, после принятия и утверждения обществом новых ценностей в результа-

те их изменения, последние становятся обобщенными и устойчивыми мотивационно-ценностными ориентациями, регулирующими поведение и деятельность общества. Последнее есть результат восприятия и понимания окружающей действительности, способности общества осмысленно воспринимать окружающее, т. е. общественного сознания. В этом проявляется связь ценностей и сознания, отражающая избирательность сознания, его ориентацию на выработанные обществом и принятые им ценности. Чем выше нравственный уровень ценностей, тем выше уровень сознания. Чем выше уровень сознания, тем более восприимчивыми и целостными становятся люди.

Традиционно сознание классифицируют в пределах трёх уровней: высокий, средний

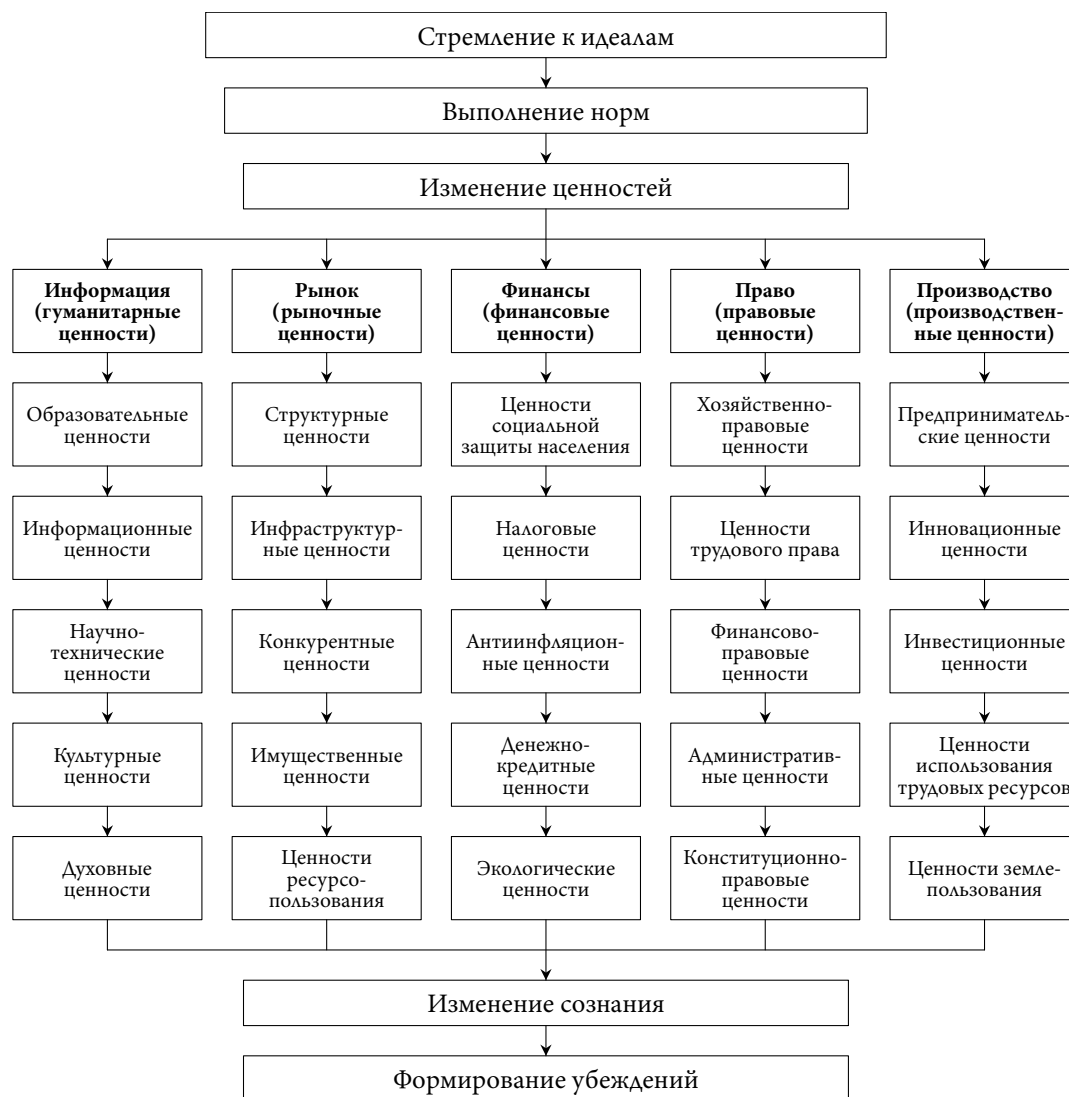


Рисунок 2 – Логическая схема структуры ценностей  
Figure 2 – Logical diagram of the structure of values

Таблица 1 – Логическая схема трансформации официальной идеологии  
Table 1 – Logical diagram of the transformation of the official ideology

| Механизм официальной идеологии страны                                                                                                             | Сферы жизни России                                                                                                                                 |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                   | Управленческая сфера                                                                                                                               | Организационная сфера                                                                                                          | Сфера государственного строительства                                                                                                                                         | Институциональная сфера                                                                                                                                                  | Политическая сфера                                                                                                                     | Экономическая сфера                                                                                                                                                                 | Социальная сфера                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                   | Составляющие официальной идеологии страны                                                                                                          |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                   | Управленческая идеология                                                                                                                           | Организационная идеология                                                                                                      | Государственная идеология                                                                                                                                                    | Институциональная идеол.                                                                                                                                                 | Политическая идеология                                                                                                                 | Экономическая идеология                                                                                                                                                             | Социальная идеология                                                                                                                                                                        |
| Идеалы                                                                                                                                            | 1. Единоначалие<br>2. Коллегиальность<br>3. Гласность<br>4. Делегирование полномочий<br>5. Мотивационность<br>6. Экономичность<br>7. Эффективность | 1. Централизм<br>2. Автономность<br>3. Законность<br>4. Плановость<br>5. Непрерывность<br>6. Оптимальность<br>7. Эффективность | 1. Новаторство<br>2. Интенсификация производства<br>3. Экономический рост<br>4. Сбалансированность<br>5. Социальная стабильность<br>6. Стимулирование<br>7. Результативность | 1. Институтоцентризм<br>2. Несводимость<br>3. Методологический социализм<br>4. Единство<br>5. Взаимозависимость<br>6. Историзм<br>7. Холизм или междисциплинарный подход | 1. Служение<br>2. Инициативность<br>3. Публичность<br>4. Моральность<br>5. Полная рациональность<br>6. Системность<br>7. Эффективность | 1. Информационная свобода<br>2. Экономическая свобода<br>3. Обязательность налогообложения<br>4. Распределение ресурсов<br>5. Стимулирование<br>6. Эффективность<br>7. Устойчивость | 1. Свобода личности<br>2. Свобода самореализации<br>3. Причастность к обществу<br>4. Духовность<br>5. Равенство перед законом<br>6. Социальная справедливость<br>7. Социальное благополучие |
| Нормы                                                                                                                                             | 1. Корпоративные нормы.                                                                                                                            |                                                                                                                                | 2. Нормы права.                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                          | 3. Нормы морали (нравственности).                                                                                                      |                                                                                                                                                                                     | 4. Нормы обычаев.                                                                                                                                                                           |
| Ценности                                                                                                                                          | 1. Психологический климат<br>2. Организационный порядок<br>3. Стимулирование<br>4. Администрирование<br>5. Самоорганизация                         | 1. Порядочность<br>2. Творческий подход<br>3. Сотрудничество<br>4. Исполнительность<br>5. Самостоятельность                    | 1. Права человека<br>2. Защита общественных ценностей<br>3. Защита конституционного строя<br>4. Устойчивое развитие страны<br>5. Укрепление международного согласия          | 1. Образование<br>2. Права собственности<br>3. Заработная плата<br>4. Законы<br>5. Работа                                                                                | 1. Общественная безопасность<br>2. Международная безопасность и сотрудничество<br>3. Патриотизм<br>4. Гуманность<br>5. Свобода         | 1. Информация<br>2. Рынок<br>3. Финансы<br>4. Право<br>5. Промышленное производство                                                                                                 | 1. Личная независимость<br>2. Трудолюбие<br>3. Ориентация на прошлое, настоящее и будущее<br>4. Профессионализм<br>5. Стремление к достижениям                                              |
| Цели развития сфер жизни страны                                                                                                                   | Достижение социально значимых результатов                                                                                                          | Преобразование культуры и социального поведения                                                                                | Повышение эффективности государственной власти                                                                                                                               | Совершенствование стимулов для хозяйствующих субъектов                                                                                                                   | Улучшение взаимодействия власти и народа                                                                                               | Создание материальных предпосылок для повышения благосостояния общества                                                                                                             | Рост качества и уровня жизни населения                                                                                                                                                      |
| Цель трансформации официальной идеологии – адаптация общества к изменениям внешней среды посредством изменения общественного сознания и убеждений |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                             |

и низкий. С переходом на более высокий уровень сознания человек приобретает способность к рефлексии (умение человека осознанно направлять внимание вглубь себя, наблюдать своё психическое пространство, сосредотачиваясь на внутреннем содержании) способности мыслить, рассуждать глубоко и осознанно, иметь твёрдые убеждения и соответствующие переживания [11, с. 96–99].

В каждом человеке заключена сила убеждения, которая способна преодолевать сопротивление влияния внешних факторов, удерживающих сознание на низших уровнях, и переводить его на более высокий уровень, на котором становится возможной реализация целей и задач устойчивого развития России. Убеждения и есть те самые программы, которые определяют жизненные переживания

человека. Переживания человека, происходящие в его сознании, воплощаются в соответствующих мыслеформах. Этот волновой поток психической энергии, преобразуясь в физическую энергию, производит воплощение человеческой мысли в жизненную реальность. Это указывает на то, что существующая и динамично меняющаяся реальность формируется под воздействием силы убеждений.

Поэтому одна из главных задач конструктивного и прогрессивного по своему характеру идеологического воздействия государства на общество состоит в том, чтобы вывести общество на более высокий уровень сознания с тем, чтобы обеспечить такую силу убеждений, которая бы обеспечивала проявление конечного результата совместной деятельности го-

сударства и общества в реальности, т. е. материализовала бы устойчивое развитие России.

Убеждения несут в себе единое субъективно-объективное начало, обеспечивают осуществление оценки, целеполагания, выбор конструктивных действий. Под воздействием убеждений в обществе начинает формироваться система взглядов, оценок и образных представлений о стране и месте в ней каждого человека, общее отношение человека к окружающей действительности, к самому себе, т. е. общественное мировоззрение. Для него характерно восприятие мира как целостного явления, достигаемого посредством возвышения над существующей реальностью, что возможно лишь при наличии жизненного опыта. Общественное мировоззрение выступает, прежде всего, как определённым образом упорядоченная система. Именно системный характер мировоззрения способствует формированию целостности общества, рациональности его поведения и адекватного отношения к происходящим в стране и мире событиям.

Под воздействием формирующегося мировоззрения с течением времени у людей начинает вырабатываться соответствующий склад ума, совокупность умственных, эмоциональных, культурных особенностей, ценностных ориентаций и установок, отражающих суть общественного менталитета. Менталитет как сформировавшийся на базе социального и духовного опыта, а также мировоззренческих установок предыдущих поколений устойчивый комплекс представлений и проявлений общества обуславливает его сознание и поведение. Менталитет создаёт требуемые условия для творческого приспособления личности к среде обитания и деятельностного её преобразования, в ходе которого обеспечивается как развитие самой личности, так и общества в целом.

В результате общество становится способным адекватно воспринимать окружающую действительность и осознанно направлять своё поведение в конструктивное русло решения задач устойчивого развития, а государство при этом становится эффективным лидером и инициатором социальных преобразований на своей территории, своевременные и эффективные решения которого будут спо-

собствовать выстраиванию доверительных отношений между государством и обществом, способствовать формированию атмосферы плодотворного сотрудничества между ними и способствовать поддержанию устойчивости России, росту качества и уровня жизни населения. Это обеспечит России лидерскую позицию в мировом сообществе, укрепит её влияние в глобальной среде, повысит уровень экономического и социального развития и обеспечит создание необходимых условий для интеграции на постсоветском пространстве.

Научная значимость исследования состоит:

- в обосновании структурной организации модели официальной идеологии России, методологический подход к формированию которой заключается в изменении действующей в России идеологии капитализма, а именно переходе от методов, направленных на укрепление власти денег в обществе и формирование потребительских настроений в обществе, что способствует возникновению кризисных ситуаций в экономике и социальной дифференциации, к методам, предписывающим императив принципа социальной справедливости в общественных отношениях, укрепляющим гармонию духовного и материального в общественной жизни, обеспечивающим свободу самореализации и гармоничного развития личности, способствующим устойчивому развитию страны;

- в формировании логической модели официальной идеологии России, применение которой способствует формированию адекватного общественного мировоззрения и менталитета, что во многом определяет устойчивость страны, рост качества и уровня жизни населения и отвечает государственной стратегии, направленной на общественную консолидацию и единение, активизацию новаторского потенциала общества, обеспечение достойного уровня жизни населения.

Практическая значимость полученных в результате проведения исследования результатов определяется тем, что основные научные положения доведены до уровня конкретных практических рекомендаций по формированию модели официальной идеологии России.

Перспективным направлением будущих исследований является разработка модели куль-

туры российского государства, формирующейся под воздействием официальной идеологии страны и определяющей процессы са-

мообучения и саморазвития государственных служащих и повышение эффективности деятельности государственных структур.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Зарубина Е.В. (2016). Проблема формирования общенациональной идеологии в России // Манускрипт. № 11 (73). С. 51–53.

2. Радиков И.В. (2019). Поиск идеологических ориентиров в постсоветской России // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Общественные науки. № 1 (834). С. 54–73.

3. Царёв Р.Ю. (2017). Какая идеология нужна современной России? // Социум и власть. № 5 (67). С. 20–25.

4. Вольтер О.В. (2009). Феномен идеологии в современной России // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 4. История. № 1 (15). С. 134–139.

5. Роддугина О.Ю. (2014). Национальная идеология и её роль в управлении российским обществом в условиях глобализации // Вестник университета. № 4. С. 86–89.

6. Гурушкин П.Ю. (2015). Консервативные идеологии в политической системе современной России: концепции, тенденции и применение в

государственном управлении // Вопросы управления. № 4. С. 13–19.

7. Лотарёв К.А. (2016). К вопросу интерпретации и поиска идеологии: возможности консерватизма в условиях идеологической конвергенции современной России (часть 1) // Философия права. № 3 (76). С. 34–41.

8. Подгорный В.В. (2016). Феномен идеологии в управлении социальным развитием общества // Вопросы управления. № 2 (20). С. 13–24.

9. Подгорный В.В. (2015). Моделирование – главный принцип структурирования управления социальным развитием общества // Менеджмент в России и за рубежом. № 2. С. 40–48.

10. Подгорный В.В. (2019). Особенности устойчивого развития и технология его обеспечения на государственном уровне // Менеджер. № 4 (90). С. 78–92.

11. Кривошеин И.Т. (2011). О сущности сознания // Вестник Томского государственного университета. № 348. С. 96–99.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Подгорный Владимир Васильевич — доктор экономических наук, доцент; Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики (83015, Донецк, ул. Челюскинцев, 163а); vlad60127@mail.ru.

## SOCIAL DETERMINISM AS THE OFFICIAL IDEOLOGY OF RUSSIA: METHODOLOGICAL ASPECT

V.V. Podgorny<sup>2a</sup>

<sup>a</sup>Donetsk Academy of Management and Civil Service under the Head of the Donetsk People's Republic

### ABSTRACT:

**Problem definition.** The growth of competition in the global world makes it necessary to ensure the sustainable development of Russia. The corresponding national idea is a system-forming element of the official ideology of Russia. The current official ideology does not meet the requirements of sustainable development and corresponds to the civilizational culture of the Russian people, which updates the need to develop a new official ideology of the country.

<sup>2</sup>RSCI AuthorID: 869815

**Purpose:** to substantiate the methodology for the structural responsibility development of the official ideology model in Russia.

**Methodological base.** The paper substantiates the methodology for the structural responsibility development of the official ideology model in Russia, which includes arguments for the advisability of synergy of its main elements: the idea of sustainable development of the country, relevant goals, universal ideals, standards and changing values, public consciousness and beliefs.

**Method of research.** To substantiate the structural responsibility of the model of the official ideology of Russia, methods of analysis, synthesis, induction and deduction, and the method of system identification of the studied objects were used.

**Results.** A model of the official ideology of Russia is formed. It is based on the interaction of ideals, standards and changing values. The analysis of the existing types of ideologies is carried out, as a result of which the conclusion is made about the expediency of choosing the ideology of social determinism as the ideological and content basis of the official ideology of Russia. The structural responsibility is substantiated and the model of the official ideology of Russia is formed. It includes a strategic element – the idea of sustainability, a driving force – objectives, basic principles – ideals, a functional center – standards, a methodical basis – changing values, a regulator – the public consciousness and adjustable parameters – the persuasion, the synergy of which contributes to the development of an adequate social philosophy and mentality.

**Practical significance.** The proposed model of the official ideology of the country can be used in the theory and practice of managing the development of Russia, as well as in the legislative process.

**Scientific novelty:** it consists in substantiating a theoretical and methodological approach to the formation of a model of the official ideology of Russia in modern conditions of global instability.

**Conclusions.** The use of official ideology in the proposed form contributes to the development of an adequate public outlook and mentality, supports the motivation of public sentiment towards the successful implementation of the sustainable development goals, and the state becomes an effective leader and initiator of social transformations in the country.

**KEYWORDS:** ideology, ideals, standards, values, consciousness, persuasion, methodology, sustainable development.

**FOR CITATION:** Podgornyy V.V. (2020). Social determinism as the official ideology of Russia: methodological aspect, *Management Issues*, no. 4, pp. 6–18.

## REFERENCES

1. Zarubina E.V. (2016). The problem of the formation of a nationwide ideology in Russia, *Manuscript*, no. 11 (73), pp. 51–53.
2. Radikov I.V. (2019). Search for ideological guidelines in post-Soviet Russia, *Bulletin of the Moscow State Linguistic University. Social Sciences*, no. 1 (834), pp. 54–73.
3. Tsarev R.Yu. (2017). What ideology does modern Russia need?, *Society and Power*, no. 5 (67), pp. 20–25.
4. Volter O.V. (2009). The phenomenon of ideology in modern Russia, *Bulletin of the Volgograd State University. Series 4. History*, no. 1 (15), pp. 134–139.
5. Roldugina O.Yu. (2014). National ideology and its role in the management of Russian society in the context of globalization, *University Bulletin*, no. 4, pp. 86–89.
6. Gurushkin P.Yu. (2015). Conservative ideologies in the political system of modern Russia: concepts, trends and application in public administration, *Management Issues*, no. 4, pp. 13–19.
7. Lotarev K.A. (2016). On the question of interpretation and search for ideology: the possibilities of conservatism in the conditions of ideological convergence of modern Russia (part 1), *Philosophy of Law*, no. 3 (76), pp. 34–41.
8. Podgornyy V.V. (2016). The phenomenon of ideology in the management of social development of society, *Management Issues*, no. 2 (20), pp. 13–24.
9. Podgornyy V.V. (2015). Modeling is the main principle of structuring the management of social development of society, *Management in Russia and Abroad*, no. 2, pp. 40–48.

10. Podgorny V.V. (2019). Features of sustainable development and technology of its support at the state level, *Manager*, no. 4 (90), pp. 78–92.

11. Krivoshein I.T. (2011). On the essence of consciousness, *Bulletin of Tomsk State University*, no. 348, pp. 96–99.

**AUTHORS' INFORMATION:**

**Vladimir V. Podgorny** — Advanced Doctor in Economic Sciences, Associate Professor; Donetsk Academy of Management and Civil Service under the Head of the Donetsk People's Republic (163a, Chelyuskintsev St., Donetsk, 83015); vlad60127@mail.ru.

## НЕКОТОРЫЕ ПОЛИТИКО-ПРАВОВЫЕ И КАДРОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В.И. Осейчук<sup>1а</sup>, Д.А. Сулаев<sup>2</sup>

<sup>а</sup>Юридическая фирма «Честь и закон»

### АННОТАЦИЯ:

**Цель.** Исследовать ключевые проблемы политико-правового и кадрового механизмов обеспечения национальной безопасности современной России, сформулировать предложения по их совершенствованию.

**Методы.** Для достижения целей и задач исследования использован междисциплинарный подход, осуществлено применение комплекса классических и постклассических методов. В исследовании применены такие методы как диалектический, исторического материализма, системный, формально-юридический, статистический, социологический, политико-экономический.

**Результаты.** Сделан вывод о том, что шагом номер один на пути укрепления национальной безопасности является создание политико-правового механизма положительного и отсекающего отбора высших государственных чиновников. Положительный отбор высшей государственной бюрократии увеличит в высшем эшелоне государственной власти число лиц, обладающих полезными качествами, позволяющими укреплять национальную безопасность Российской Федерации. Отсекающий отбор выбракует из высшего эшелона государственной власти подавляющее большинство лиц, обладающих отрицательными качествами, резко снижающими национальную безопасность отечественного государства при данных условиях его развития.

**Научная новизна.** Предложены инструменты положительного и отсекающего отбора высшей государственной бюрократии: 1) научно обоснованные и законодательно закрепленные критерии оценки качеств кандидатов на высшие государственные должности и результатов их деятельности в сфере государственного управления; 2) ежегодные отчеты представителей высшей государственной бюрократии о результатах деятельности; 3) ограничение двумя сроками пребывания на высших государственных должностях; 4) установление мер юридической ответственности представителей высшей государственной бюрократии за недостижения поставленных национальных целей или установленных стандартов поведения.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** угрожающие факторы, проблемы национальной безопасности, геополитическое противоборство, политико-правовой механизм, высшая государственная бюрократия, модель развития страны.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Осейчук В.И., Сулаев Д.А. (2020). Некоторые политико-правовые и кадровые проблемы обеспечения национальной безопасности Российской Федерации // Вопросы управления. № 4. С. 19–31.

В условиях неустойчивости геополитической ситуации, когда Российская Федерация стремится усиливать свое влияние на мировой арене и играть на ней одну из главных ролей, все более актуальным и значимым становится вопрос о создании эффективной системы обеспечения национальной безопасности отечественного государства.

Проблема концептуальных подходов к обеспечению национальной безопасности жизненно важна для современной России. Без системного анализа проблем, существующих в международном сообществе и различных сферах отечественного государства, России невозможно обеспечить

<sup>1</sup> AuthorID РИНЦ: 592454, ORCID: 0000-0001-5654-5980

<sup>2</sup> ORCID: 0000-0002-4272-5291

защиту национальных интересов от влияния геополитических рисков, гарантировать стабильность развития ее политической системы. Кроме того, глобальные вызовы и угрозы, с которыми Российская Федерация сталкивается, выстраивая отношения с другими государствами на различных международных площадках, заставляет высшие органы государственной власти вносить коррективы в планы создания условий для реализации конституционных прав и свобод граждан Российской Федерации, а также её устойчивого социально-экономического развития.

В большой международной игре, где России априори в силу исторического развития и богатейшего опыта консолидации всего многонационального народа отведена важная роль, возникают проблемы обеспечения национальной безопасности, которые могут не дать отечественному государству встать на путь поступательного социально-экономического развития.

В течение последних 20 лет Россия стремится утвердиться как ведущая евразийская держава, уверенно провозглашающая принципы справедливых партнерских отношений между странами и их права на равенство в развитии в экономической и социальной сферах. Вместе с тем, следует отметить, что в условиях геополитического противоборства недружественные для России страны продолжают преследовать свою основную цель – не допустить укрепления России на международной арене, ограничить сферы ее влияния.

С учетом данных обстоятельств, в условиях глобализации и трансформации мирового сообщества, проблемы обеспечения национальной безопасности России выходят на первый план, а сохранение государственности и поступательного развития страны становится первоочередной задачей политической элиты.

Представляется, что существующая система обеспечения национальной безопасности России не позволяет своевременно и адекватно решать проблемы, касающиеся защищенности личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз. При этом очевиден тот факт, что минимизировать последствия исторического наследия прошлого в вопросах нерешенности многих вопросов

социально-экономического развития страны, а также найти пути решения проблем национальной безопасности, возникших в современной России, возможно лишь путем глубокого системного анализа существующих внешних и внутренних вызовов, с которыми столкнулась Россия.

Анализ научной литературы, касающейся различных аспектов обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, показывает разнообразие взглядов на имеющиеся здесь проблемы и пути совершенствования механизмов её укрепления. По нашей оценке, большинство научных публикаций, посвященных проблематике национальной безопасности, сосредотачивают свое внимание на ее социально-экономических аспектах. Признавая важность социально-экономических аспектов национальной безопасности, обратим внимание на то, что наблюдается недостаток работ, изучающих политико-правовые и кадровые аспекты обеспечения национальной безопасности Российской Федерации. Именно с учетом данного обстоятельства проведено настоящее исследование.

Современные проблемы обеспечения национальной безопасности России настолько многогранны, что было бы неверным сводить все угрозы, например, лишь к внешнему фактору. Т. А. Алексеева отмечает: «Сохранность государства может быть подвергнута опасности как со стороны внешних, так и внутренних угроз. Крайняя форма внешней угрозы – война, в процессе которой решается вопрос о том, продолжит ли данная нация свое самостоятельное существование или окажется под господством какой-то другой. Крайняя форма внутренней угрозы – гражданская война, бунт, волнения, нестабильность. Эти угрозы и задают основные координаты безопасности» [1].

Угрозы национальной безопасности все больше приобретают характер комплексных. В частности, в современных условиях можно наблюдать, когда противники России применяют тактику воздействия не напрямую, а, зачастую, скрытно, применяя методы обострения внутренних проблем в различных сферах российского общества. При определенных условиях наши геополитические противники предпочитают действовать следующим обра-

зом: «Лучше мы будем разваливать страну изнутри, покупать разных политических деятелей, чем применим оружие...» [2].

Сегодня основными проблемами экономического и социального развития страны выступают внутренние угрозы национальной безопасности России. Именно во внутренней политике высшая государственная бюрократия допускает системные ошибки, способные взорвать общество изнутри, без дополнительных усилий внешнего противника.

В настоящей статье под высшей государственной бюрократией понимаются лица, замещающие федеральные государственные должности, установленные Конституцией Российской Федерации. При этом высшая государственная бюрократия рассматривается нами не в негативном, а в позитивном значении. По своему предназначению представители высшей государственной бюрократии должны быть профессионалами в сфере государственного управления.

Однако, высшая государственная бюрократия России оказалась неспособной предложить народу инновационную модель развития страны. На вооружение была взята авторитарная и неэффективная неолиберальная модель развития, ввергшая страну в состояние перманентного и углубляющегося кризиса. При этом заметно, что часть российского правящего класса, контролирующая экономическую и финансовую политику России, стремится интегрировать страну в западную социально-экономическую систему, сохраняя при этом суверенитет России.

Данная модель развития сильно обогатила узкую группу российского общества (высшую государственную бюрократию, финансово-сырьевую олигархию и компрадорскую буржуазию), вывозящую капиталы из страны, но привела к деградации промышленности, сельского хозяйства, образования, науки, здравоохранения и культуры, бросила в бедность и нищету примерно 80 % населения, превратила страну в сырьевой, финансовый и интеллектуальный придаток глобального Запада. Достойного будущего у народа России при этой модели развития нет. Дальнейшее сохранение данной модели губительно для страны, поскольку Россия не сможет выиграть историческую

конкуренцию на мировой арене. Кроме того, данная модель толкает страну к социальному взрыву. По оценке некоторых специалистов, при сохранении неолиберальной модели развития Россия имеет теоретический шанс догнать США лишь через 646 лет [3].

Назовем некоторые цифры, свидетельствующие о продолжающейся социально-экономической деградации страны и ставящие во весь рост вопрос укрепления национальной безопасности, смены модели развития страны. Так, численность населения страны за последние 29 лет не только не выросла, а, наоборот, сократилась со 148 млн человек в 1991 году до 146,7 млн человек на 1 января 2020 года. Для сравнения: как показали наши расчеты, с 1970 года по 1990 год численность населения России выросла на 18 млн человек [4].

В настоящее время естественный прирост населения России вновь пошел на убыль. Если в период с 2003 года по 2017 год немного удалось возобновить его воспроизводство путем реализации программ по стимулированию рождаемости, то в последние два года проблемы демографии вновь выходят на первый план. В январе 2020 г. по сравнению с январем 2019 г. в стране наблюдалось снижение числа родившихся (в 68 субъектах Российской Федерации) и числа умерших (в 60 субъектах). В целом в России в январе 2020 г. число умерших превысило число родившихся в 1,4 раза, как и в январе 2019 г.; в 44 субъектах Российской Федерации это превышение составило 1,5–2,4 раза [5].

По мнению В. А. Литвинова, «если в ближайшие годы не удастся переломить ситуацию с демографическими показателями, то Россию ожидает большой демографический „провал“ со всеми вытекающими отсюда последствиями: диспропорциями на брачном „рынке“, спадом численности трудовых ресурсов и т. д.» [6].

В мировом рейтинге индекса человеческого развития (включающем такие показатели, как ожидаемая продолжительность жизни при рождении, средние годы обучения и производство ВВП на душу населения) Россия существенно ухудшила свои позиции. Так, в 2018 году среди 189 стран Россия занимала

Таблица 1 – Динамика ВВП России по годам:  
2009–2019 (по отношению к предыдущему году)  
Table 1 – Dynamics of Russia's GDP by years:  
2009–2019 (in relation to the previous year)

| Год  | Значение, | Год  | Значение, |
|------|-----------|------|-----------|
| 2009 | – 7,9     | 2015 | – 3,8     |
| 2010 | + 4,0     | 2016 | – 0,5     |
| 2011 | + 4,1     | 2017 | + 1,4     |
| 2012 | + 3,4     | 2018 | + 2,3     |
| 2013 | + 1,5     | 2019 | + 1,2     |
| 2014 | + 0,6     |      |           |

49 место. Для сравнения: СССР в 1990 году занимал 26 место, а в 1992 году Россия была на 34.

По ряду показателей экономического развития Россия за последние сто лет не смогла продвинуться вперед в мировых рейтингах. Согласно данным А. Прохожева, в 1910 г. Россия находилась на пятом месте в мире по уровню ВВП, а величина ВВП на душу населения составляла 28 % от аналогичного показателя США. В настоящее время страна имеет те же 28 %, а по объему ВВП России занимает шестое-седьмое место в мире [7]. Что касается такого показателя как доля ВВП на душу населения, то Россия оказалась на 80 месте в мире, а по темпам его роста – почти на 100 месте [8].

По расчетам академика РАН А. Аганбегяна [9], за 1991–2017 гг. валовой внутренний продукт России вырос всего лишь на 11 %; промышленность сократилась на 10 %; сельское хозяйство выросло только на 1 %; объем инвестиций сократился вдвое; реальные доходы на душу населения показали рост примерно на 30 %.

По некоторым оценкам, в 2008–2016 гг. рост ВВП России составил всего 3 %, мирового – 20 %, американского – 34 %, китайского – 89 % [10].

Как известно, России нужен рост ВВП не менее чем на 6–7 % в год, что необходимо для решения долгосрочных задач социального развития, модернизации национальной экономики и обеспечения национальной безопасности. Однако за последнее десятилетие в России ни разу не обеспечивался необходимый темп роста ВВП (см. табл. 1).

Среднегодовой прирост ВВП в 2008–2019 гг. должен был составлять не ниже 6,3 %, а фактически он составил примерно 0,5 %. В это же время среднегодовой прирост мировой экономики составлял 3–4 %. В годы так на-

зываемого «застоя» темп роста ВВП в СССР стабилизировался на уровне 3–4 % в год. В связи с этим академик А. Аганбегян отмечает, что даже при темпах в 3–3,5 % Россия не может повысить свою долю в мировом хозяйстве [11].

Обращает на себя внимание тот факт, что отечественная модель государственного управления не выдерживает конкуренции в деле привлечения и удержания квалифицированных кадров. Только за последние 10 лет из России выехали около 1,8 млн квалифицированных специалистов. Получается, что страна готовит бесплатно квалифицированные кадры для своих конкурентов. Складывается впечатление, что высшая государственная бюрократия России даже не понимает, что в современных условиях высококвалифицированные кадры являются главным фактором развития конкурентоспособности страны, так как если раньше в мире шла конкуренция стран за территорию, то сейчас идет конкуренция стран за квалифицированные кадры. По некоторым оценкам, в США работает 16 000 докторов наук, эмигрировавших из России, тогда как в нашей стране их осталось 28 000. Причем отъезд из страны одного специалиста, имеющего высшее образование, наносит ей ущерб, варьирующийся от \$ 300 до 800 тыс. [12].

По экспертным оценкам, за последние 30 лет пять триллионов долларов вывезены из России. Этих денег хватило бы для превращения России в одну из самых могущественных и независимых стран, не будь у неё такого непрофессионального высшего эшелона государственной власти. Высшие государственные чиновники оказались неспособными оградить страну от расхищения ее финансовых ресурсов, они не готовы нести ответственность за возврат вывезенных денег.

Падение профессионализма высшей государственной бюрократии, снижение общественного доверия к органам государственного управления следует отнести к числу самых опасных внутренних угроз национальной безопасности России. Так, согласно результатам исследования, проведенного в 2016 г. в Москве, «только 15 % респондентов считают, что российская власть отражает и выражает волю подавляющего большинства граждан России» [13].

Кроме того, современная Россия впервые за 20 лет «эпохи Путина» сталкивается с тем, что большинство народа перестает верить национальному лидеру. Новую порцию недоверия к нему принесло так называемое «обнуление» сроков нахождения Президента России у государственного руля. В этой связи интерес представляют размышления бывшего Председателя КГБ СССР В. А. Крючкова: «Разве общество не должно иметь защиту от того или иного конкретного лица?... Одна из мер заключается в том, чтобы конституционным путём строго ограничить пребывание на высшем посту лиц, которые для этого избираются. Строго ограниченный срок! Никаких исключений! Все должны понимать это, уяснить и строго следовать этому правилу. Даже попытка пересмотра этого вопроса должна решительно пресекаться» [14].

В этой связи нам близка научная позиция С. А. Авакьяна считающего, что авторы предложений о пожизненном президентстве, «исключая нормальный, естественный путь ротации власти... толкают противников такого главы государства на его свержение насильственным путем» [15].

Следует также обратить внимание на то, что около 40 % россиян полагают, что общественный строй современной России не отвечает критериям справедливости [16].

Приведенные выше цифры и факты, оценки специалистов убедительно свидетельствуют о том, что современная Россия находится в состоянии системного кризиса. На наш взгляд, в рамках капиталистической парадигмы развития достойного выхода России из системного кризиса нет. Мы разделяем мнение тех специалистов, которые считают, что «постановка вопроса о повышении эффективности управления вне связи со сменой реально функционирующей модели развития контрпродуктивна» [17]. Полагаем, что правы те социологи, которые утверждают, что «сложившаяся в стране система управления находится в критическом состоянии», что делает ее «непригодной для достижения каких-либо рациональных и инновационных действий» [18].

Успешная реализация стратегии национальной безопасности невозможна без системных изменений в системе государствен-

ного управления и права. Дальнейшие попытки удержания системы государственного управления и права в состоянии стабильности неизбежно приведут к ухудшению ситуации, поскольку созданная модель государственного управления и права устарела и неэффективна. При этом проблема состоит в том, сможет ли «старое» поколение высшей государственной бюрократии своевременно создать конституционно-правовые механизмы своего существенного и качественного обновления, формирования подлинно национальной элиты, способной обеспечить высокий уровень и качество жизни народа, гармоничного развития человека, лидирующие позиции России в мировом сообществе.

По большому счету, демонтаж элементов неолиберальной модели развития и переход к инновационной модели развития России должны стать одной из приоритетных задач новой высшей государственной бюрократии, они выступают ключевым фактором формирования новой национальной идентичности. Как справедливо отмечал немецкий философ В. Хесле, одной из главных задач «великого государственного мужа должно быть участие в устройении новой, более разумной идентичности» [19].

Национальные интеллектуалы и политики нередко объясняют причины краха советского государства и системного кризиса современной России, прежде всего, финансово-экономическими факторами. Однако такой анализ приводит к тому, что и выход из исторического тупика современного российского государства они ищут преимущественно в финансово-экономической сфере. Но для вывода России на новый уровень исторического развития следует понять, что финансово-экономическим факторам системного кризиса отечественного государства принадлежит второстепенная роль, а первую скрипку в нем играют политико-правовые и кадровые факторы. Например, после И. В. Сталина отечественная высшая государственная бюрократия часто по-крупному проигрывала и проигрывает западному и восточному истеблишменту. Именно в непрофессионализме большинства высших государственных чиновников кроется главная причина поражения страны в хо-

лодной войне, развала СССР и стратегической ошибки, связанной с попыткой встраивания современной России в западную либерально-рыночную модель развития на правах равной. Причем непрофессионализм высших государственных чиновников порожден в первую очередь архаичным политико-правовым механизмом отбора и общественного контроля высшей государственной бюрократии. В этой связи М. Хазин отмечает: «Проигрыш СССР стал следствием слабости (относительной) элиты и устройства его верховной Власти» [20].

Высший эшелон государственной власти формируется и контролируется весьма сомнительным образом. Кроме того, ситуация в высшем эшелоне государственной власти России настолько обострилась, что, говоря словами В. И. Вернадского, «власть глупеет на глазах, при непрерывной смене функционеров уровень каждого следующего призыва все ниже; в партии собираются подонки и воры», а «верхушка ниже среднего умственного и морального уровня страны» [21].

На взгляд А. В. Оболонского, «в целом „власть“, и в частности „государство“, в России всегда были и есть хуже „народа“» [22].

Следовательно, для получения более высокого качества высшей государственной бюрократии требуется изменение правил ее отбора и общественного контроля. Поэтому в национальной повестке дня остро встал вопрос о конструировании и запуске новой модели формирования и развития высшего эшелона государственной власти, обеспечивающей народное представительство и защиту национальных интересов.

При существующем механизме отбора и общественного контроля высшей государственной бюрократии сформирована «элита», сплошь и рядом предающая национальные и народные интересы, ориентированная на западные образцы и не верящая в возможность создания конкурентоспособной национальной модели российского государства. Высшая государственная бюрократия России отказалась от борьбы за мировое лидерство и капитулировала перед Западом и Востоком. Под лозунгами борьбы за национальные интересы она устроила своему народу «шоковую терапию» и запустила грабительскую привати-

зацию государственной собственности. При этом правила отбора и общественного контроля высшей государственной бюрократии были изменены в интересах государственных чиновников высшего уровня и финансово-сырьевой олигархии. Высшие государственные чиновники России, как правило, не несут ответственности за провалы государственной политики и системный кризис отечественного государства, сохраняя при этом властное положение.

Без существенных перемен в механизме отбора и общественного контроля высшего эшелона государственной власти национальную безопасность России не обеспечить. Ведь ясно, что с действующей национальной «элитой» Россия двигаться по пути прогресса не будет, страна и дальше будет идти по пути деградации, она, скорее всего, проиграет в конкуренции с развитыми странами. Поэтому ключевым приоритетом становится выявление возможных созидательных ориентиров и альтернатив в переустройстве высшего эшелона государственной власти. Одновременно этот путь открывает окно возможностей для преодоления системного кризиса отечественного государства, растущей непредсказуемости и неопределенности контуров будущего развития России.

Существующий механизм отбора, оценки и привлечения к ответственности представителей высшей государственной бюрократии архаичен, не соответствует современным научным представлениям, ожиданиям и требованиям большинства народа. За редким исключением, этот механизм мало кто изучает на предмет рациональности, справедливости и эффективности, его просто принимают как данность. Более того, исследование, как технологически формируется высшая государственная бюрократия и как ее менять и переустраивать, – едва ли не табуированная тема.

Конечно, низкое качество высшего эшелона государственной власти – это отнюдь не отечественная, а мировая проблема. Но данный факт не отрицает необходимость постановки этой проблемы во весь рост в современной России.

В этой связи обратим внимание на то, что в Конституции России закреплена устаревшая

модель отбора высшей государственной бюрократии. Например, в Основном законе страны установлены явно заниженные требования к кандидатам в высший эшелон государственной власти. Так, ч. 2 ст. 81 Конституции Российской Федерации предъявляет к кандидату на должность Президента России следующие требования: наличие гражданства Российской Федерации, возраст не моложе 35 лет, постоянное проживание в Российской Федерации не менее 10 лет [23]. Те же требования содержатся в ч. 2 ст. 3 Федерального закона от 10.01.2003 № 19-ФЗ «О выборах Президента Российской Федерации» [24] и ч. 4 ст. 4 Федерального закона от 22.02.2014 № 20-ФЗ «О выборах депутатов Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации» [25].

Что касается кандидата на должность судьи Конституционного Суда Российской Федерации, то п. 2 ст. 4 Закона Российской Федерации от 26.06.1992 № 3132-1 «О статусе судей в Российской Федерации» [26] требует наличия гражданства Российской Федерации, достижения возраста 40 лет и стажа работы в области юриспруденции не менее 15 лет. А для кандидата на должность судьи Верховного Суда Российской Федерации требуется наличие гражданства Российской Федерации, достижение возраста 35 лет и наличие стажа работы в области юриспруденции не менее 10 лет.

Пункт 2.1 ст. 5 указанного выше Закона требует от кандидата на должность судьи наличия теоретических знаний, практических навыков и умений в области правоприменения, необходимых для работы в должности судьи в суде определенных вида, системы и уровня. Для установления наличия у кандидата на должность судьи этих знаний, навыков и умений формируются экзаменационные комиссии по приему квалификационного экзамена на должность судьи.

Для сравнения: ст. 188 Конституции Швейцарии устанавливает, что от кандидатов на должность судьи Верховного и Конституционного Суда требуются личные качества (добросовестность, беспристрастность, честность, добропорядочность, ответственность) и профессиональные качества (юридическая образованность и практический опыт) [27].

Очевидно, что аналогичные швейцарским требованиям можно установить подобные требования и в отношении кандидатов на должности Президента России, депутата Государственной Думы России, судей Верховного и Конституционного Суда России, федерального министра. Ведь их деятельность, безусловно, требует теоретических знаний, практических навыков и умений в области государственного управления, моральных и духовно-волевых качеств, необходимых для работы на высших государственных должностях.

Представляется, что ч. 2 ст. 81 Конституции Российской Федерации, ч. 2 ст. 3 Федерального закона от 10.01.2003 № 19-ФЗ «О выборах Президента Российской Федерации» и ч. 4 ст. 4 Федерального закона от 22.02.2014 № 20-ФЗ «О выборах депутатов Государственной думы Федерального Собрания Российской Федерации» целесообразно дополнить словами следующего содержания: «имеющий теоретические знания и практические навыки в сфере государственного управления, моральные и духовно-волевые качества, перечень которых устанавливается федеральным законом».

Необходимо установить такой порядок, при котором на высшие государственные должности претендовали бы только такие граждане, которые были их достойными. А для того чтобы быть признанным достойным занять высшую государственную должность, каждый гражданин обязан вести себя безупречно.

Предстоит изменить порядок, при котором высшие государственные должности занимают граждане не самые добродетельные, а самые могущественные. В свою очередь граждане, не обладающие силой, даже если они являются людьми добродетельными, из страха воздерживаются от того, чтобы претендовать на высшие государственные должности. При существующем порядке отбора и контроля высшей государственной бюрократии добродетельные граждане оказались почти полностью отстраненными от высших государственных должностей.

Новый механизм отбора и общественного контроля высшей государственной бюрократии является не целью, а инструментом выхода из системного кризиса, управления процес-

сом строительства сильного демократического правового социального государства, обеспечивающего достойный уровень жизни народа, свободное и гармоничное развитие человека. Этот механизм является альтернативным по отношению к существующему чиновничье-олигархическому механизму. Он способен поставить высшую государственную власть в условия, когда она не сможет не считаться с правами и законными интересами народа.

Для формирования демократической модели государственного управления и обеспечения реального народовластия нужны существенные изменения в законодательстве, конституционно-правовая реформа. Авторы разделяют научную позицию тех авторов, которые ставят вопрос «о необходимости полномасштабной правовой реформы в России. Если ее не форсировать, то и все остальные реформы в стране с очень большой вероятностью начнут буксовать» [28].

Мы согласны с теми специалистами, которые утверждают, что «широкомасштабная конституционная реформа необходима для создания правовой основы глубоких, системных преобразований всех сфер жизни российского общества и государства в соответствии с научно обоснованной стратегией устойчивого развития страны на долгосрочную перспективу» [29]. При этом следует учитывать, что в государствах «молодой демократии» конституционные реформы проводятся в среднем каждые одно-два десятилетия [30].

Нам представляется, что шагом номер один на пути укрепления национальной безопасности является создание политико-правового механизма положительного и отсекающего отбора высших государственных чиновников. Положительный отбор высшей государственной бюрократии увеличит в высшем эшелоне государственной власти число лиц, обладающих полезными качествами, позволяющими укреплять национальную безопасность Российской Федерации. Отсекающий отбор выбрасывает из высшего эшелона государственной власти подавляющее большинство лиц, обладающих отрицательными качествами, резко снижающими национальную безопасность отечественного государства.

В последние годы в России наблюдается омоложение и ротация управленческих кадров. Однако нередко новобранцы отбираются по старым правилам, предназначены для встраивания в чиновничье-олигархическую систему, обеспечения ее стабильности, но не для воссоздания России как сверхдержавы. Поэтому, например, ротация и омоложение министров не приводят к повышению эффективности государственного управления и улучшению положения народа.

Интерес представляет анализ критериев лидерства, перечисленные на сайте конкурса «Лидеры России», проводимого в конце 2017 – начале 2018 гг. Например, изучались такие качества, как стратегическое мышление, нацеленность на результат, умение работать в команде, готовность к обучению и саморазвитию, межличностное и социальное взаимодействие. Но не было упоминания таких важных качеств как честность, совестливость, справедливость, равнодушие к проблемам народа, наличие этических целей, чувство причастности к общей цели, подчинение личных интересов общественным, которые характеризуют подлинного государственного мужа. Но используемый в настоящее время технократический подход к отбору и продвижению высших государственных чиновников противоречит новой тенденции развития демократических государств, в которых «приоритетом становится утверждение нравственной мотивации развития» [31].

Инструментами положительного и отсекающего отбора высшей государственной бюрократии могут стать: 1) научно обоснованные и законодательно закрепленные критерии оценки качеств кандидатов на высшие государственные должности и результатов их деятельности в сфере государственного управления; 2) ежегодные отчеты о результатах деятельности на занимаемой должности по форме, установленной законодательством; 3) ограничение двумя сроками пребывания на высших государственных должностях; 4) установление мер юридической ответственности за недостижения поставленных национальных целей или установленных стандартов поведения. Цифровые технологии позволяют вышеуказанные инструменты эффективно приме-

нять для функционирования механизма положительного и отсекающего отбора высшей государственной бюрократии.

Сложная геополитическая обстановка и нестабильность мирового сообщества ставят перед нашей страной и обществом серьезные задачи по защите суверенитета и национальной идентичности. При этом сферы жизни российского общества, где требуются серьезные политические и управленческие решения, различны [32].

Все чаще заметно, что западное сообщество не заинтересовано в поступательном развитии Российской Федерации, взаимовыгодном товарообороте и политическом взаимодействии. В этой связи, в отношении Российской Федерации под надуманными предлогами и без каких-либо явных оснований вводятся санкции в различных сферах торговых и политических отношений, а также предпринимаются попытки ослабить страну, путем подогревания протестных настроений населения на фоне низких темпов социально-экономического развития, наблюдаемого в последние годы.

Многие россияне осознают, что для преодоления системного кризиса отечественного государства, его спасения от очередного социально-политического взрыва недостаточно авторитета В. В. Путина и национальной гвардии России. Нужна система позитивных перемен в основных сферах жизни российского общества и нестандартные политико-правовые ходы высших органов государственной власти в интересах народа. Трудно не согласиться с теми специалистами, которые считают, что «любая страна должна непременно двигаться в сторону демократии, и если существует ее дефицит, нужно выявлять причины и

определять, что делать для ее дальнейшего становления и укрепления» [33]. Кроме того, при выборе новой модели развития отечественного государства, российским политикам следует учесть то обстоятельство, что по последним опросам социологов 66 % россиян хотят жить при социализме [34], а 75 % российских граждан считают советскую эпоху лучшим временем в истории страны [35].

Угрозы национальной безопасности обязывают высшие органы государственной власти искать новые возможности для того, чтобы обеспечить реализацию конституционных прав и свобод граждан Российской Федерации, достойные качество и уровень их жизни, суверенитет, независимость, государственную и территориальную целостность, устойчивое социально-экономическое развитие [36]. Но без должного внимания к внутренним проблемам, связанным с устаревшей и неэффективной моделью развития отечественного государства, падением уровня профессионализма высшей государственной бюрократии, сокращением численности населения, низкими темпами социально-экономического развития, научно-технологическим отставанием от передовых развитых государств России не устоять в ближайшем будущем перед растущей конкуренцией в международном сообществе. От того, насколько быстро будут решены политико-правовые и кадровые проблемы обеспечения национальной безопасности, не будут допущены новые ошибки и провалы, зависит место и роль России на современной мировой площадке. Качество решения указанных выше проблем повлияет на то, сможет ли Россия уверенно отстаивать свои интересы в международных делах и сохранить свою территориальную целостность и суверенитет.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданское общество и проблемы безопасности в России (материалы «круглого стола») // Вопросы философии. 1995. № 2. С. 18–36.

2. Кутафин О.Е., Оводков А.А. (2006). Наша задача поддержать законность в стране // Юридический мир. № 12. С. 14–25.

3. Губанов С. (2013). Системные ответы на во-

просы развития России // Проблемы теории и практики управления. № 12. С. 40–52.

4. Осейчук В.И. (2018). Основные внутренние угрозы национальной безопасности России // Вестник ТюМГУ. Социально-экономические и правовые исследования. Т. 4. № 3. С. 120–135.

5. Информация о социально-экономическом положении России – 2020 г. // Федеральная служ-

ба государственной статистики. 20.03.2020. URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 21.04.2020).

6. Литвинов В.А. (2018). Основы национальной безопасности. Изд. 3. М. : URSS.

7. Прохожев А. (2012). Проблема трудовых отношений: как разорвать порочный круг // Государственная служба. № 3. С. 39–41.

8. Сенчагов В. (2013). Новые угрозы экономической безопасности и защита национальных интересов России // Проблемы теории и практики управления. № 10. С. 8–18.

9. Аганбегян А. (2018). Почему экономика России топчется на месте // Проблемы теории и практики управления. № 3. С. 11–26.

10. Ивантер В., Порфирьев Б., Широв А. (2018). Структурные аспекты долгосрочной экономической политики // Проблемы теории и практики управления. № 3. С. 27–34.

11. Аганбегян А. (2013). Об уроках финансово-экономического и социального кризиса в России // Проблемы теории и практики управления. № 3. С. 8–21.

12. Хвыля-Оливерт Н. (2015). За ученого трех неученых дают // Сайт Центра научной политической мысли и идеологии. 22 декабря. URL: <http://www.rusrand.ru/> (дата обращения: 21.04.2020).

13. Возьмитель А.А. (2017). Российское государство: прошлое, настоящее и будущее в представлениях москвичей // Власть. № 12. С. 72–75.

14. Крючков В.А. (2004). Личность и власть. М. : Просвещение.

15. Авакьян С.А. (2018). Властеотношения: закономерности существования, субъективизм регулирования и правоприменения // Конституционное и муниципальное право. № 5. С. 3–11.

16. Комаровский В.С. (2017). Наследие революции 1917 г. в формировании идентичности современной России // Власть. № 10. С. 7–15.

17. Зельднер А. (2018). Государство: выбор модели развития и системы управления // Проблемы теории и практики управления. № 5. С. 8–15.

18. Россия: Реформирование властно-управленческой вертикали в контексте проблем социокультурной модернизации регионов. М. : ФНИСЦ РАН, 2017.

19. Хесле В. (1994). Кризис индивидуальной и коллективной идентичности // Вопросы философии. № 10. С. 122–123.

20. Хазин М. (2018). Лестница в небо. Диалоги о власти, карьере и мировой элите. М. : РИПОЛ.

21. Аксенов Г.П. (2007). Последний деятель свободы // Отечественные записки. Т. 35.

22. Оболенский А.В. (2011). На пути к новой модели бюрократии. Запад и Россия // Общественные науки и современность. № 5. С. 5–20.

23. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2014. № 31. С. 4398.

24. О выборах Президента Российской Федерации : Федеральный закон от 10.01.2003 № 19-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 2. С. 171.

25. О выборах депутатов государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации : Федеральный закон от 22.02.2014 № 20-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2014. № 8. С. 740.

26. О статусе судей в Российской Федерации : Закон Российской Федерации от 26.06.1992 № 3132-1. URL: <http://fzrf.su/zakon/o-statuse-sudej-№-3132-1> (дата обращения: 21.04.2020).

27. Осипян Б.А. (2018). Мудрость Конституции Швейцарии как правомерного и целесообразного государства // Вопросы управления. № 3. С. 15–25.

28. Зорькин В. (2018). Буква и дух Конституции // Российская газета. 9 октября.

29. Бутусова Н.В. (2013). О модернизации российской Конституции (цели, задачи, пути осуществления) // Конституционное и муниципальное право. № 1. С. 5–11.

30. Данилов С.Ю. (2015). Конституционная реформа в Канаде: политико-правовые аспекты // Право и политика. № 5. С. 632–641.

31. Семенов И.С. (2019). Горизонты ответственного развития: от научного дискурса к политическому управлению // Полис. Политические исследования. № 3. С. 7–26.

32. Тонких В.А., Лытнева Н.А. (2017). Национальная безопасность России в условиях современных вызовов и угроз // Молодой ученый. № 11. С. 404–408.

33. Каневский П.С. (2017). Переосмысливая демократию (размышления о книге Джона Дана «Не очаровываться демократией») // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. № 2. С. 165–186.

34. Голованов Р. (2019). Почему россияне мечтают вернуть Советский Союз? // Комсомольская правда. 20-27 ноября.

35. Мухаметшина Е. (2020). Три четверти рос-

сиян считают советскую эпоху лучшей в истории страны // Ведомости. 23 марта.

36. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации : Указ Президента Рос-

сийской Федерации от 31.12.2015 № 683. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/40391> (дата обращения: 21.04.2020).

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Осейчук Владимир Иванович — доктор юридических наук, доцент; Юридическая фирма «Честь и закон» (625000, Россия, Тюмень, ул. Хохрякова, 50); oseychuk-utmn@yandex.ru.

Сулаев Дмитрий Анатольевич — sulaev2010@yandex.ru.

## PARTICULAR POLITICAL, LEGAL AND PERSONNEL PROBLEMS OF ENSURING THE NATIONAL SECURITY OF THE RUSSIAN FEDERATION

V.I. Oseychuk<sup>3a</sup>, D.A. Sulaev<sup>4</sup>

<sup>a</sup>Law Firm “Honor and Law”

#### ABSTRACT:

**Purpose.** To study the key problems of political, legal and personnel mechanisms for ensuring the national security in modern Russia, and draft proposals for their improvement.

**Methods.** To achieve goals and objectives of the research, an interdisciplinary approach was used, and a complex of classical and postclassical methods was applied. The research uses such methods as dialectical, historical materialism, system related, formal legal, statistical, sociological, political and economic.

**Results.** It is concluded that the number one step towards strengthening the national security is the creation of a right-wing political mechanism for positive and truncation selection of senior government officials. The truncation selection of the highest state bureaucracy will increase the number of people in the highest echelon of state power who have useful qualities that can strengthen the national security of the Russian Federation. The truncation selection will reject a vast majority of persons with negative qualities that sharply reduce the national security of the state under the given conditions of its development from the highest echelon of state power.

**Scientific novelty.** The tools of positive and truncation selection of the senior public state red tape are proposed: 1) scientifically based and legally established criteria for evaluating the qualities of candidates for senior public positions and the results of their activities in the field of public administration; 2) annual reports of representatives of the senior public red tape on the results of their activities; 3) limitation of two terms of tenure in senior public positions; 4) establishing measures of legal responsibility of representatives of the senior public red tape for failure to achieve national goals or established standards of conduct.

**KEYWORDS:** menace shaping factors, national security problems, geopolitical stand off, political and legal route, senior public red tape, development model of the country.

**FOR CITATION:** Oseychuk V.I., Sulaev D.A. (2020). Particular political, legal and personnel problems of ensuring the national security of the Russian Federation, *Management Issues*, no. 4, pp. 19–31.

<sup>3</sup>RSCI AuthorID: 592454, ORCID: 0000-0001-5654-5980

<sup>4</sup>ORCID: 0000-0002-4272-5291

## REFERENCES

1. Civil society and security problems in Russia (materials of the "round table"), *Problems of Philosophy*, 1995, no. 2, pp. 18–36.
2. Kutafin O.E., Ovodkov A.A. (2006). Our task is to support the rule of law in the country, *Legal world*, no. 12, pp. 14–25.
3. Gubanov S. (2013). Systemic answers to the questions of the development of Russia, *Problems of theory and practice of management*, no. 12, pp. 40–52.
4. Oseychuk V.I. (2018). The main internal threats to the national security of Russia, *Bulletin of the Tyumen State University. Socio-economic and legal research*, vol. 4, no. 3, pp. 120–135.
5. Information on the socio-economic situation in Russia – 2020 // Federal State Statistics Service. March 20, 2020. URL: <http://www.gks.ru/> (accessed 21.04.2020).
6. Litvinov V.A. (2018). Fundamentals of National Security. Ed. 3. Moscow : URSS.
7. Prokhozhev A. (2012). The problem of labor relations: how to break the vicious circle, *State Service*, no. 3, pp. 39–41.
8. Senchagov V. (2013). New threats to economic security and protection of Russia's national interests, *Problems of theory and practice of management*, no. 10, pp. 8–18.
9. Aganbegyan A. (2018). Why the Russian economy is marking time, *Problems of management theory and practice*, no. 3, pp. 11–26.
10. Ivanter V., Porfiriev B., Shirov A. (2018). Structural aspects of long-term economic policy, *Problems of theory and practice of management*, no. 3, pp. 27–34.
11. Aganbegyan A. (2013). On the lessons of the financial, economic and social crisis in Russia, *Problems of management theory and practice*, no. 3, pp. 8–21.
12. Khvylya-Olivert N. (2015). For a scientist, three non-scientists are given // Site of the Center for Scientific Political Thought and Ideology. December 22. URL: <http://www.rusrand.ru/> (accessed 21.04.2020).
13. Voz'mitel A.A. (2017). The Russian state: past, present and future in the views of Muscovites, *Power*, no. 12, pp. 72–75.
14. Kryuchkov V.A. (2004). *Personality and power*. Moscow : Prosveshcheniye.
15. Avakyan S.A. (2018). Power relations: patterns of existence, subjectivity of regulation and law enforcement, *Constitutional and municipal law*, no. 5, pp. 3–11.
16. Komarovskiy V.S. (2017). The legacy of the 1917 revolution in the formation of the identity of modern Russia, *Power*, no. 10, pp. 7–15.
17. Zeldner A. (2018). State: the choice of development model and management system, *Problems of management theory and practice*, no. 5, pp. 8–15.
18. Russia: Reforming the Power-Management Vertical in the Context of the Problems of Socio-Cultural Modernization of the Regions. Moscow : FNRSC of RAS, 2017.
19. Hesle W. (1994). The crisis of individual and collective identity, *Problems of Philosophy*, no. 10, pp. 122–123.
20. Khazin M. (2018). *Stairway to Heaven. Dialogues about power, career and the global elite*. Moscow : RIPOL.
21. Aksenov G.P. (2007). The last figure of freedom, *Otechestvennye zapiski*, vol. 35.
22. Obolonsky A.V. (2011). Towards a new model of bureaucracy. West and Russia, *Social Sciences and Modernity*, no. 5, pp. 5–20.
23. Constitution of the Russian Federation (adopted by popular vote December 12, 1993). *Collected Legislation of the Russian Federation*, 2014, no. 31, p. 4398.
24. On the elections of the President of the Russian Federation: Federal Law No. 19-FZ dated January 10, 2003. *Collected Legislation of the Russian Federation*, 2003, no. 2, p. 171.
25. On the election of deputies of the State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation : Federal Law No. 20-FZ dated February 22, 2014. *Collected Legislation of the Russian Federation*, 2014, no. 8, p. 740.
26. On the status of judges in the Russian Federation: Law of the Russian Federation No. 3132-1 dated July 26, 1992. URL: <http://fzrf.su/zakon/o-statuse-sudej-No-3132-1> (accessed 21.04.2020).
27. Osipyan B.A. (2018). The wisdom of the Swiss Constitution as a legitimate and expedient state, *Management Issues*, no. 3, pp. 15–25.
28. Zorkin V. (2018). The letter and spirit of the Constitution, *Rossiyskaya Gazeta*, October 9.
29. Butusova N.V. (2013). On the modernization of the Russian Constitution (goals, objectives, ways of implementation), *Constitutional and municipal law*, no. 1, pp. 5–11.
30. Danilov S.Yu. (2015). Constitutional reform in

Canada: political and legal aspects, *Law and Politics*, no. 5, pp. 632–641.

31. Semenenko I.S. (2019). Horizons of Responsible Development: from Scientific Discourse to Political Governance, *Polis. Political Studies*, no. 3, pp. 7–26.

32. Tonkikh V.A., Lytneva N.A. (2017). National security of Russia in the context of modern challenges and threats, *Young scientist*, no. 11, pp. 404–408.

33. Kanevsky P.S. (2017). Rethinking Democracy (Reflections on John Dunn's Book "Not to be enchanted by democracy"), *Moscow University Bul-*

*letin. Series 18. Sociology and Political Science*, no. 2, pp. 165–186.

34. Golovanov R. (2019). Why do Russians dream of returning the Soviet Union?, *Komsomolskaya Pravda*, November 20–27.

35. Mukhametshina E. (2020). Three-quarters of Russians consider the Soviet era to be the best in the country's history, *Vedomosti*, March 23.

36. On the National Security Strategy of the Russian Federation : Decree of the President of the Russian Federation No. 683 dated December 31, 2015. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/40391> (accessed 21.04.2020).

#### AUTHORS' INFORMATION:

**Vladimir I. Oseychuk** — Advanced Doctor in Juridical Sciences, Associate Professor; Law Firm "Honor and Law" (50, Khokhryakov St., Tyumen, 625000, Russia); oseychuk-utmn@yandex.ru.

**Dmitriy A. Sulaev** — sulaev2010@yandex.ru.

# **ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ**

---

ECONOMICS AND MANAGEMENT

## К ВОПРОСУ О ПОНЯТИИ «УМНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ» В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

А.М. Капустина<sup>1а</sup>, Ю.Н. Кондратенко<sup>2а</sup>

<sup>а</sup>Уральский государственный экономический университет

### АННОТАЦИЯ:

В связи с развитием цифровой экономики и началом четвертой промышленной революции возник интерес к понятию «умного предприятия», что объясняет актуальность научной проблемы – уточнения содержания данного понятия и выделения критериев отнесения предприятий к цифровым.

В статье авторами поставлена цель выделить критерии отнесения организаций к «умным» предприятиям на современном этапе развития процесса цифровизации. Для достижения данной цели проанализированы существующие в зарубежной и отечественной научной литературе виды умных предприятий Индустрии 4.0; определены их характерные черты и отличия; уточнено содержание понятия «умное предприятие» в промышленности. Рассмотрены также проблемы и перспективы развития цифровых промышленных предприятий в России.

**Научная новизна** заключается в сравнении существующих в литературе понятий виртуальных, цифровых и умных производств, предприятий будущего и в выделении их специфических характеристик.

**Информационной базой** послужили труды отечественных и зарубежных авторов по теме исследования, использованы методы системного и сравнительного анализа.

**Результатами исследования** стали разработка пирамиды понятий, позволяющей установить взаимосвязь между различными типами предприятий Индустрии 4.0, и выделение основных критериев «умного» предприятия: безлюдное производство, сбор данных с помощью сенсоров и датчиков, подключение механизмов к интернету, хранение данных в облачных сервисах, обработка информации на основе алгоритмов больших данных, наличие человеко-машинных интерфейсов и цифровой платформы, гибкая интеграция всех систем. Авторами также проанализировано распределение крупных компаний Европы по уровню цифровизации на пять групп, сделан вывод о том, что только около 10 % компаний относятся к полностью цифровым. В заключении на основе уточненных понятий определены проблемы и перспективы России в развитии Индустрии 4.0 и создании умных предприятий.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** «умное» предприятие, Индустрия 4.0, интернет вещей (IoT), «умное» производство, виртуальное предприятие, цифровое предприятие, фабрика будущего.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Капустина А.М., Кондратенко Ю.Н. (2020). К вопросу о понятии «умного предприятия» в цифровой экономике // Вопросы управления. № 4. С. 33–43.

В научной литературе понятия «умное предприятие», «интернет вещей», признаки четвертой промышленной революции обсуждаются в течение последнего десятилетия. Однако до настоящего времени не сформировалось однозначное понимание терминов «„умное“ предприятие» и «фабрика будущего», что во многом обусловлено малочисленностью практических примеров данных предприятий

в мире и в России. Тем не менее, на уровне ряда международных организаций и правительств государств объявлен существенный экономический прогресс, который в перспективе будет достигнут благодаря дигитализации бизнес-процессов и созданию цифровых предприятий. По оценкам аналитиков Всемирного Банка, компании *General Electric* и Всемирного экономического форума, реализация «Инду-

<sup>1</sup> AuthorID РИНЦ: 337417, ORCID: 0000-0001-8797-7831

<sup>2</sup> AuthorID РИНЦ: 545817

стрии 4.0» может принести мировой экономике дополнительный доход до 30 трлн долларов США в период до 2025 г. [1]. При этом наибольший доход ожидается в области производства товаров потребления (\$ 10,3 трлн), в автомобильной промышленности (\$ 3,8 трлн), в логистике (\$ 3,9 трлн), в электротехнической промышленности (\$ 3,0 трлн) [1]. По прогнозам комиссии ЕС за счет цифровизации промышленности европейские производители к 2030 г. могут достичь роста производства от 15 до 20 % [2]. «Умное предприятие» становится целью, к которой стремятся передовые в сфере цифровой экономики и «Индустрии 4.0» компании развитых стран мира. Однако на практике внедряются пока преимущественно отдельные цифровые решения и системы автоматизации.

Важно отметить, если «Индустрия 3.0» была направлена на автоматизацию отдельных технологических процессов, то «Индустрия 4.0» предполагает взаимодействие виртуальных и физических систем производства на глобальном уровне путем синтеза различных технологий и использования «интернета всех вещей» [3; 4]. В связи с этим быстрое развитие получили информационные и промышленные технологии по созданию искусственного интеллекта, а гибкость и скорость внедрения инноваций стали основными факторами успеха цифровых предприятий. Интеграция научной, технической, индустриальной, инфраструктурной подсистем стала необходимой для инновационного развития страны и «Индустрии 4.0» [5, с. 489]. В условиях четвертой промышленной революции экономика, информатика и промышленный менеджмент объединяются в киберфизические сети [6] и возникает необходимость применения новых методов принятия решений и управления бизнесом в онлайн-режиме [7]. Следовательно, «умное» предприятие (*smart factory*) – это ключевое понятие концепции «Индустрии 4.0». Однако на данный момент проблема определения характеристик «умного» предприятия находится еще на начальной стадии своего решения, что требует исследования феномена «умного» производства и конкретизации его отличительных черт.

Авторами ставится задача выявить наиболее значимые критерии отнесения предприятия к «умному» производству, а также обобщить примеры «умных» производств и оценить перспективы создания подобных предприятий в России.

В научной литературе выделяются такие виды предприятий цифровой экономики как, «„умное“ предприятие», «цифровая фабрика», «виртуальное предприятие», «предприятие будущего». С целью уточнения понятийного аппарата и определения места «умного» предприятия среди аналогичных терминов авторами проведен анализ представленных в литературе определений, результаты которого приведены таблице 1.

Цифровые предприятия обеспечивают проектирование и производство конкурентоспособной продукции от стадии НИОКР до выведения ее на рынок в короткие сроки, нацелены на уменьшение производственного брака, нивелирование ошибок технологического дизайна, создание новых экологических и экономичных товаров с новыми потребительскими свойствами.

В качестве входного продукта «умных» фабрик, как правило, используются результаты работы цифровых фабрик. Из анализа таблицы 1 следует, что «умное» предприятие – это компактное безлюдное производство, использующее искусственный интеллект.

Виртуальная фабрика подразумевает наличие информационных систем управления предприятием, позволяющих представлять в виде единого объекта все организационные, производственные, сервисные, логистические и прочие процессы в глобальной цепочке создания ценности. Системой датчиков и сенсоров охвачены все материальные активы, что позволяет оцифровать все звенья цепочки создания ценности.

Также в литературе встречается понятие «предприятие будущего» (или «фабрика будущего», *future factory*) [17–20]. Способность быстро менять технологические процессы, реагируя на рыночный спрос и пожелания заказчиков, является определяющей характеристикой предприятия будущего. Производится только то, что нужно потребителю, реализуется кастомизация и индивидуализация произ-

Таблица 1 – Характеристики цифровой фабрики, умного предприятия/фабрики, виртуального предприятия  
Table 1 – Characteristics of digital, smart and virtual factory

| Характеристика                                                                                                                                                                                                                 | Автор(ы)                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Цифровая фабрика</b><br>(Digital Factory)                                                                                                                                                                                   |                                                  |
| Интегрированный комплекс цифровых моделей, методов и инструментов, средств моделирования и 3D-визуализации, взаимосвязанных между собой на основе больших данных [8]                                                           | Садовский Г.А. (2017)                            |
| Создание цифрового двойника продукта до его производства за счет использования соответствующего программного обеспечения [9]                                                                                                   | Filos E., Helmrath C., Riemenschneider R. (2011) |
| Создание цифрового макета ( <i>Digital Mock-Up, DMU</i> ), «цифрового двойника» ( <i>Smart Digital Twin</i> ), опытного образца или мелкой серии («бесбумажное производство», «всё в цифре») [10]                              | Боровков А.И., Осьмаков В.С. (2017)              |
| Производство, планирование, тестирование и моделирование производственных процессов до выхода конечного продукта в единой виртуальной среде [11]                                                                               | Голдовский А. (2009)                             |
| Сеть цифровых моделей, методов и инструментов (включая моделирование, симуляцию и визуализацию в 3D / виртуальную реальность), интегрированная в общую систему управления предприятием [12]                                    | Caggiano C. (2018)                               |
| <b>Умное предприятие / фабрика</b><br>(Smart Factory)                                                                                                                                                                          |                                                  |
| Технологическое оборудование запрограммировано на самооптимизацию, вертикальную и горизонтальную интеграцию в рамках единого цифрового пространства благодаря применению новейших электронных коммуникационных технологий [13] | Лопухов И. (2015)                                |
| Контроль и оптимизация процессов производства осуществляются с использованием специализированного программного обеспечения, лазеров и устройств с искусственным интеллектом, встроенных в машины и инфраструктуру [9]          | Filos E., Helmrath C., Riemenschneider R. (2011) |
| Высокий уровень автоматизации и роботизации, исключающий человеческий фактор («безлюдное производство») [10]                                                                                                                   | Боровков А.И., Осьмаков В.С. (2017)              |
| Наличие гибкой и эффективной интеграции между подразделениями внутри и с внешними партнерами, создающей сеть динамичных виртуальных организаций [14]                                                                           | Hozdic E. (2015)                                 |
| Полностью интегрированная совместная производственная система, реагирующая на изменения в цепочке поставок и нужды потребителей в режиме реального времени [15]                                                                | Feeney A.B., Proctor F. (2017)                   |
| <b>Виртуальное предприятие</b><br>(Virtual Factory)                                                                                                                                                                            |                                                  |
| Создание ценностей путем интеграции продуктов и услуг за счет использования программного обеспечения для единого взаимодействия и управления производственными активами и новых бизнес-моделей [9]                             | Filos E., Helmrath C., Riemenschneider R. (2011) |
| Объединение физических активов с виртуальными способами управления [16]                                                                                                                                                        | Уорнер М. (2005)                                 |
| Виртуальная модель системы комплексных технологических решений во всех звеньях глобальных цепочек поставок и объединение цифровых и «умных» фабрик в сеть [10]                                                                 | Боровков А.И., Осьмаков В.С. (2017)              |

водства. Ожидается, что предприятия будущего обеспечат повышение производительности, создание рабочих мест, требующих высокого уровня квалификации специалистов, гибкости и креативности мышления. Концепция организации производства будет сфокусирована на кооперации, повышении экологичности, новых трудовых отношениях.

Таким образом, на основе проведенного анализа, авторами сделан вывод, что каждое следующее понятие шире предыдущего:

– цифровая фабрика предшествует созданию «умного» предприятия в качестве его

электронного двойника; ее цель – планирование, тестирование и моделирование производственных процессов до выхода конечного продукта и на основе использования комплекса цифровых моделей, методов и инструментов, средств моделирования и 3D-визуализации;

– «умное» предприятие использует результаты работы цифровых фабрик (как входной продукт) и предполагает производство без участия человека на основе искусственного интеллекта и гибкой интеграции (как между подразделениями внутри, так и с внешними партнерами);

– виртуальное предприятие выступает завершающим этапом цифровизации всех бизнес-процессов и представляет собой киберфизическую систему и искусственный интеллект, которые позволяют охватить всю цепочку создания ценности от поставки сырья до доведения продукта до потребителя;

– фабрика будущего – реализация на базе виртуальных и цифровых технологий кастомизации и индивидуализации производства с фокусом на гибкость и креативность мышления, кооперацию и новые трудовые отношения.

Исходя из данного анализа, авторами предложена пирамида понятий, характеризующая развитие предприятия в условиях дигитализации и «Индустрии 4.0».

В основе пирамиды авторами указано предприятие с элементами цифровизации как подготовительный этап, который проходит предприятие, поставившее перед собой цель создания «умного» производства или фабрики будущего. Как правило, лишь создавая производство с нуля, возможно сразу начать с этапа цифровой фабрики или «умного» предприятия, изменения же существующих производств происходят постепенно путем внедрения новых технологий, методов управления и цифровых систем.



Рисунок 1 – Пирамида понятий предприятий Индустрии 4.0

Figure 1 – Industry 4.0 enterprise concept pyramid

На начальном этапе развития процесса цифровизации «умные», цифровые, виртуальные предприятия, а также фабрики будущего по содержанию практически идентичны и могут рассматриваться как синонимы, так как многие ведущие европейские, американские и японские компании находятся примерно на одном уровне развития. В дальнейшем же по мере активизации процессов дигитализации разрыв между компаниями может увеличиться и тогда деление на разные типы компаний станет более явным.

В целом на данном этапе под «умным» предприятием авторами предложено понимать гибкую компактную систему производства, в которой на общей цифровой платформе применяются безлюдные, аддитивные, виртуальные технологии и большие данные, позволяющие на основе облачных вычислений прогнозировать и быстро реагировать на изменения во внутренней и внешней среде, обеспечивая эффективное управление предприятием в режиме реального времени.

К основным критериям «умного» предприятия авторами отнесены:

- сбор данных с помощью сенсоров и датчиков, подключение механизмов к интернету;
- хранение данных в облачных сервисах;
- обработка информации на основе алгоритмов больших данных;
- наличие человеко-машинных интерфейсов и цифровой платформы, которая включает общую базу данных и инструменты управления производственным циклом и составляет экосистему;
- безлюдное производство;
- формирование кастомизированной бизнес-модели, когда управление предприятием осуществляется в реальном времени и продукция производится по индивидуальным заказам потребителей, что обеспечивает экономию ресурсов и повышает удовлетворенность покупателей.

#### *Развитие «умных» производств на примере крупнейших компаний мира*

В настоящее время в литературе все чаще появляются бизнес-кейсы эффективного использования «умных» и цифровых производств, описание примеров отдельных технологических процессов на предприятиях в

США, Европейском союзе, Японии и ряде других стран.

Согласно разработанной пирамиде понятий, к примерам цифровых фабрик можно отнести:

- компанию *Boeing*, внедрившую виртуальную платформу для коллаборативной разработки новых самолетов, собрав коллективную экспертизу с более чем 100 компаний, чтобы вместе, онлайн или офлайн, наработать лучшие идеи и создать *787 Dreamliner*, который стал более эффективным по стоимости и потреблению топлива [21];

- компанию *Samsung*, использовавшую виртуальное прототипирование для построения новых гибридных систем преобразователей и в результате улучшившую производительность разработки более чем на 50 % [21];

- компанию *Bombardier Aerospace*, создавшую цифровую модель завода и оценившую сценарии разработки и производства до того, как начались реальное строительство и поставка оборудования. Цифровые 3D-модели были разработаны с фокусом на задачах оптимизации грузовиков по участкам, определения лучшего ритма производства и обеспечения персоналом. Симуляция позволила сократить размеры нового завода до 50 % по сравнению с предыдущими стандартами, улучшить производительность и качество через обнаружение узких мест и ошибок [21];

- компанию *General Electric*, устанавливающую на выпускаемое оборудование датчики и подключающую их к облачной платформе, управляя работой оборудования по всему миру, а также активно использующую 3D-печать, которая позволила снизить издержки и повысить качество продукции [22].

Отдельные элементы умных предприятий демонстрируют следующие компании:

- *Cascade* – крупнейший производитель изделий из бумаги, картона и текстиля, использовавший платформу *KeyServerEX* от *Keyware* и поддерживающий прозрачные коммуникации по всем 17 заводам, нескольким десяткам бумагоделательных машин и почти 90 линиям переработки на данной платформе, позволяющие обмениваться данными с любой из машин на производстве, где установлены почти 500

ПАК. В результате *Cascade* улучшил показатели операционной эффективности на 5 % и обеспечил основу для будущего масштабирования своих новых систем [21];

- группа компаний *Bosch*, создающая сетевую производственную базу для «Фабрики 4.0», интеллектуальное оборудование для умных заводов в фармацевтической и пищевой промышленности, а также предлагающая набор программного обеспечения, разработанный *Bosch Software Innovations*, который позволяет оптимизировать весь процесс обслуживания оборудования [23].

На первой стадии виртуального предприятия, по нашим оценкам, находится электронный завод *Siemens* в г. Амберг, где 75 % производственных операций выполняются роботами и компьютерами, а большие данные и облачные сервисы позволяют отслеживать все этапы производственного цикла по каждому продукту.

К начинающему предприятию будущего можно отнести *Harley-Davidson*, цифровая перестройка которого позволила провести кастомизацию, сократить производственный цикл с 21 дня до шести часов, что привело к тому, что «каждые полторы минуты с конвейера сходит мотоцикл, полностью настроенный под своего будущего владельца» [24].

Международная компания данных (*International Data Company, IDC*) оценила уровень цифровизации крупных компаний Европы с числом занятых более 250 человек (рис. 1).

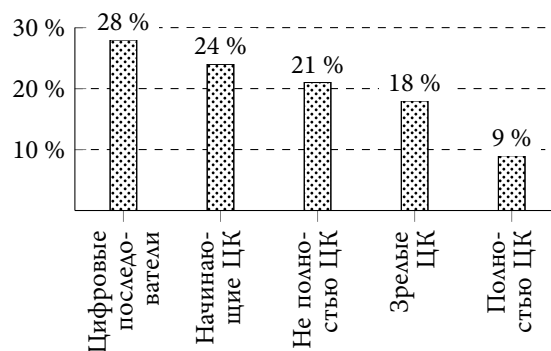


Рисунок 2 – Типологизация европейских компаний по уровню использования цифровых технологий<sup>3</sup>

Figure 2 – Typology of European companies according to the level of use of digital technologies

<sup>3</sup>Составлено авторами по: IDC European Vertical Markets Survey 2012.

Примерно 20 % европейских компаний не относятся к цифровым, не используют социальные медиа и облачные решения. Как следует из рисунка, эксперты *IDC* отнесли к полностью цифровым предприятиям менее 10 % крупных европейских компаний.

Рынок платформ «интернета вещей» растет на 25 % в год, в 2016 г. их число составило 450, при этом более половины разработчиков находятся в США; большинство (32 %) сосредоточены на поддержке промышленного «интернета вещей» [22, с. 24].

### *Развитие умных предприятий в России*

Повышение конкурентоспособности России возможно на основе использования новых технологий «Индустрии 4.0» [25, с. 195]. Так, создание по инициативе «Ростелекома» и «Роскосмоса» Ассоциации содействия развитию промышленного интернета можно считать важным шагом по переходу России к цифровой экономике [26]. Однако для успешного встраивания в процессы четвертой промышленной революции России требуется решить целый ряд вопросов, касающийся внедрения инноваций предшествующей «Индустрии 3.0». Низкий уровень автоматизации, роботизации и оцифрованности на предприятиях, малые инвестиции в НИОКР препятствуют быстрому освоению технологий умного производства [26; 18], так как именно цифровые фабрики предоставляют входной продукт для умных предприятий.

Согласно разработанной авторами пирамиде понятий, Россия находится на этапе создания предприятий с элементами цифровизации. Отдельные цифровые решения внедрены пока только в крупнейших корпорациях: Ростехнологии, Газпром, Росатом, Роснефть, РЖД, АО «КамАЗ», ПАО «СИБУР-Холдинг», Сбербанк и др. Так, Газпром внедряет программу «Цифровое месторождение», предполагающую максимальную автоматизацию и внедрение новых IT-решений. ОАО «РЖД» реализует систему больших данных (*Big Data*), которая дает возможность прогнозировать состояние узлов поезда, увеличивать степень готовности подвижного состава [23]. В феврале 2017 г. правительство РФ утвердило дорожную карту по развитию национальной технологической инициативы «Передо-

вые производственные технологии» – «Технет». Цель дорожной карты – увеличить долю России на рынке глобальных услуг, соответствующих требованиям «Индустрии 4.0» как минимум до 1,5 % (сейчас доля России составляет 0,28 %) [26]. Наиболее перспективными направлениями выбраны цифровое проектирование и моделирование, новые материалы, аддитивные технологии, индустриальный интернет и робототехника. В качестве примеров можно назвать: в автомобилестроении – беспилотный коммерческий транспорт компании «Волгобас», в судостроении – самый большой атомный ледокол в мире проекта 22220 «Арктика» [26]. В России ключевыми сегментами «интернета вещей» стали электроэнергетика и транспорт.

Систематизация растущего числа бизнес-кейсов в сфере формирования умных производств позволит в дальнейшем более обобщенно выявить характеристики, преимущества и проблемы внедрения цифровых технологий и «интернета вещей». Многие предприятия отмечают, что реализация принципов виртуальной компании оказывается значительно сложнее, чем это выглядит на бумаге, создание цифровых платформ и применение аддитивных технологий отличаются дороговизной и приносят нередко эффект, меньший чем прогнозируемый [22, с. 24].

Подводя итог, отметим, что создание «умных» предприятий в России и сохранение конкурентоспособности в условиях «Индустрии 4.0» потребует серьезное реформирование всего производственного процесса. Целесообразным является проведение следующих мероприятий:

- приведение существующих государственных стандартов в соответствие с концепцией «умного» предприятия;
- финансовое стимулирование для полномасштабной модернизации производств;
- изменение образовательной системы в части подготовки квалифицированных специалистов в области программирования, робототехники и информационной безопасности;
- вывод задачи автоматизации и оцифровывания российских производств на уровень государственной стратегии. Инициатива по внедрению «умных» технологий исхо-

дит в России сверху, директивно и комплексно, с предоставлением необходимой помощи и поддержки [27].

– переход от модели выполнения всех производственных операций с использованием собственных производственных мощностей к гибридной модели распределенного автоматизированного производства, что поможет повысить степень автоматизации процессов, сэкономить время и ресурсы, улучшить качество, снизить зависимость от человеческого фактора;

– внедрение облачных платформ для сетевого взаимодействия между промышленными компаниями и правовое регулирование их работы с зарубежными платформами с целью обеспечения требований экономической безопасности.

### **Заключение**

Несмотря на попытки исследователей разграничить понятия цифровых, виртуальных и «умных» предприятий, выделяя разные акценты в их деятельности, на данном этапе развития четвертой промышленной революции предприятия будущего, цифровые, виртуальные и «умные» предприятия в значительной степени воспринимаются как синонимы, при этом они могут иметь черты как цифрового, так и виртуального предприятия, объединяя в единую систему физические активы с цифровыми и виртуальными компонентами, в результате чего получается киберфизическая производственная экосистема.

К основным критериям умного предприятия авторами отнесены сбор данных с помощью сенсоров и датчиков, подключение

механизмов к интернету, хранение данных в облачных сервисах, обработка информации на основе алгоритмов больших данных, наличие человеко-машинных интерфейсов и цифровой платформы, которая включает общую базу данных и инструменты управления производственным циклом и составляет экосистему, формирование кастомизированной бизнес-модели. На умном предприятии теряет смысл эффект масштаба, благодаря возможности быстрой переналадки и перестройки технологических процессов, управляемых децентрализованным искусственным интеллектом, под заказы и потребности конкретных индивидуальных клиентов.

При перестройке существующих предприятий, как правило, происходит поэтапный процесс цифровизации от отдельных элементов до фабрики будущего. Авторами предложена пирамида понятий, которая позволяет упорядочить существующее многообразие определений и разграничить предприятия эпохи «Индустрии 4.0» в зависимости от уровня цифровизации. Однако, учитывая, что примеров «умных», цифровых и виртуальных предприятий в мире на данный момент немного, то понятия еще будут, безусловно, уточняться и конкретизироваться по мере накопления практического опыта. Россия пока отстает от ведущих стран мира по созданию умных промышленных предприятий, роботизации производства, внедрению «интернета вещей», и в данных условиях задача автоматизации и оцифровывания российских производств закономерным образом выведена на уровень государственной стратегии и регламентации.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Introducing the Digital Transformation Initiative // World Economic Forum. URL: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/introducing-the-digital-transformation-initiative> (accessed 01.10.2018).

2. Digital Transformation of European Industry and Enterprises // Report and recommendations of the Strategic Policy Forum on Digital Entrepreneurship – 2016. URL: [http://ec.europa.eu/growth/sectors/digital-economy/entrepreneurship/strategic-](http://ec.europa.eu/growth/sectors/digital-economy/entrepreneurship/strategic-policy-forum/index_en.htm)

[policy-forum/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/sectors/digital-economy/entrepreneurship/strategic-policy-forum/index_en.htm) (дата обращения: 25.10.2017).

3. Толкачев С.А. (2017). Индустрия 4.0 и ее влияние на технологические основы экономической безопасности России // Вестник Российской академии естественных наук. № 1. С. 79–83.

4. Шваб К. Четвертая промышленная революция // Евразийская экономическая комиссия. URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/>

act/dmi/workgroup/materials (дата обращения: 06.09.2017).

5. Andreeva E.L., Zakharova V.V., Myslyakova Y.G., Ratner A.V., Glukhikh P.L. (2016). Organization of innovative systems in global economy, In: *Proceedings of 3rd international multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts. Economics and tourism (August 24–30, 2016)*, Sofia. Book 2, vol. 5, pp. 487–493.

6. Дроговоз П.А., Иванов П.Д. (2013). Перспективы развития бизнес-информатики как междисциплинарного подхода к управлению наукоемкими промышленными предприятиями // Электронное научно-техническое издание «Инженерный журнал: наука и инновации». Вып. 3 (15). С. 1–9.

7. Скобелев О.П. Мультиагентные технологии для управления ресурсами в практических применениях. URL: <http://www.slideshare.net/rudnichenko/ss-10415163> (дата обращения: 15.09.2017).

8. Садовский Г.А. (2017). Анализ современных тенденций цифровой трансформации промышленности // Молодой ученый. № 14. С. 427–430.

9. Filos E., Helmrath C., Riemenschneider R. "Smart factories" with next generation of production systems, *European commission*. URL: [http://ec.europa.eu/research/industrial\\_technologies/pdf/conference2011/fof-1-5-rolf-riemenschneider-christoph-helm-rath-11072011\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/industrial_technologies/pdf/conference2011/fof-1-5-rolf-riemenschneider-christoph-helm-rath-11072011_en.pdf) (accessed 06.09.2017).

10. Боровков А.И., Осьмаков В.С. Центр компьютерного инжиниринга СПбГУ. Национальная технологическая инициатива (НТИ) // Дорожная карта Технет. URL: <http://fea.ru/compound/national-technology-initiative> (дата обращения: 01.10.2018).

11. Голдовский А. (2009). Цифровое производство – ключ к успеху // Рациональное управление предприятием. № 4. С. 54–56.

12. Caggiano C. Digital Factory Concept Implementation. URL: <https://www.jleapt-unina.fraunhofer.it/Digital%20Factory/index.html> (accessed 01.10.2018).

13. Лопухов И. (2015). Коммуникационные технологии умного предприятия в рамках концепции Индустрия 4.0 и Интернета вещей // Современные технологии автоматизации. № 2. С. 25–30.

14. Hozdic E. (2015). Smart factory for industry 4.0, *International Journal of Modern Manufacturing Technologies*, no. 1, pp. 129–132.

15. Feeney A.B., Proctor F. Smart Manufactur-

ing Operations Planning and Control Program, *National Institute of Standards and Technology*. URL: <https://www.nist.gov/programs-projects/smart-manufacturing-operations-planning-and-control-program> (accessed 01.10.2018).

16. Уорнер М. (2005). Виртуальные организации. Новая форма ведения бизнеса в XXI веке. М.: Добрая книга.

17. Абрамова И.Г., Корнилова А.С., Корнилов С.С. (2013). «Фабрика будущего». Инструмент конструирования инновационной экономики будущего // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. № 6 (3). С. 817–819.

18. «Умные» среды, «умные» системы, «умные» производства: серия докладов (зеленых книг) в рамках проекта «Промышленный и технологический форсайт Российской Федерации» // СПб.: Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад», 2012.

19. Файт Э. Индустрия 4.0: Будущее или реальность? URL: [https://www.festo.com/rep/ru\\_ru/asets/pdf/RU%20Publishes%2002\\_2016-1.pdf](https://www.festo.com/rep/ru_ru/asets/pdf/RU%20Publishes%2002_2016-1.pdf) (дата обращения: 01.10.2018).

20. Фойер З. Предприятия будущего: генераторы рабочих мест // САПР и графика. URL: <http://sapr.ru/article/24451> (дата обращения: 19.03.2018).

21. Индустрия 4.0 – кейсы и примеры // Association of Industrial Automation of Ukraine. URL: <https://appau.org.ua/publications/yndustryua-4-0-kejsy-y-prymery> (дата обращения: 01.10.2018).

22. Маркова В.Д. (2018). Цифровая экономика. М.: ИНФРА-М.

23. INDUSTRIE 4.0 – умное производство будущего // Государственная Hi-Tech Стратегия 2020. Германия, 2016. URL: [http://json.tv/tech\\_trend\\_find/industrie-40-umnoe-proizvodstvo-buduschego-gosudarstvennaya-hi-tech-strategiya-2020-germaniya-20160227025801](http://json.tv/tech_trend_find/industrie-40-umnoe-proizvodstvo-buduschego-gosudarstvennaya-hi-tech-strategiya-2020-germaniya-20160227025801) (дата обращения: 01.10.2018).

24. Шеховцов М. (2016). Что сулит миру интернет вещей? // Эксперт. № 48. С. 17.

25. Капустина Л.М., Кондратенко Ю.Н. (2017). Проблемы конкурентоспособности России в условиях развития Индустрии 4.0 // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли (СПб., 06–07 июня 2017 г.). СПб. С. 191–196.

26. Россия 4.0: четвертая промышленная революция как стимул глобальной конкурентоспо-

собности // ТАСС. URL: <http://tass.ru/pmef-2017/articles/4277607> (дата обращения: 16.03.2018).

27. Кондратенко Ю.Н. (2017). «Умное» предприятие в промышленности региона: понятие и

перспективы // Урал – XXI век: регион инновационного развития: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 29–30 ноября 2017 г.). Екатеринбург. С. 158–165.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

**Капустина Лариса Михайловна** — доктор экономических наук, профессор; Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45); [lapustina@bk.ru](mailto:lapustina@bk.ru).

**Кондратенко Юлия Николаевна** — кандидат экономических наук, доцент; Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45); [julkon@yandex.ru](mailto:julkon@yandex.ru).

## ON THE ISSUE OF THE CONCEPT OF “SMART ENTERPRISE” IN THE DIGITAL ECONOMY

L.M. Kapustina<sup>4a</sup>, Yu.N. Kondratenko<sup>5a</sup>

<sup>a</sup>Ural State University of Economics

#### ABSTRACT:

In the context of the development of the digital economy and the beginning of the fourth industrial revolution, there was an interest in the concept of “smart enterprise”, which explains the relevance of the scientific problem – clarifying the content of this concept and highlighting the criteria for classifying enterprises as digital.

In the article, the authors aim to identify criteria for classifying organizations as “smart” enterprises at the current stage of development of the digitalization process. To achieve this goal, the types of smart enterprises in Industry 4.0 that exist in foreign and domestic scientific literature are analyzed; their characteristic features and differences are determined; the content of the concept of “smart enterprise” in industry is clarified. The problems and prospects of development of digital industrial enterprises in Russia are also considered.

**The scientific novelty** involves comparing the existing concepts of virtual, digital and smart industries and enterprises of the future reported and highlighting their specific characteristics.

The papers of national and foreign researchers, and the methods of system and comparative analysis are used as **an information base**.

**The research results** included development of a pyramid of concepts that allows to establish the relationship between different types of Industry 4.0, and the allocation of the main criteria of a “smart” companies: unmanned production, data collection using monitors and sensors, the connection mechanisms to the Internet, data storage, cloud services, information processing based on algorithms, big data, human-machine interfaces and digital platforms, flexible integration of all systems. The authors also analyzed the distribution of large companies in Europe by the level of digitalization into five groups, and concluded that only about 10 % of companies are fully digital. In conclusion, on the basis of the refined concepts, the problems and prospects of Russia in the development of Industry 4.0 and the creation of smart enterprises are defined.

**KEYWORDS:** , Industry 4.0, Internet of things (IoT), “smart” enterprise, virtual enterprise, digital enterprise, futuristic factory.

<sup>4</sup>RSCI AuthorID: 337417, ORCID: 0000-0001-8797-7831

<sup>5</sup>RSCI AuthorID: 545817

**FOR CITATION:** Kapustina L.M., Kondratenko Yu.N. (2020). On the issue of the concept of “smart enterprise” in the digital economy, *Management Issues*, no. 4, pp. 33–43.

## REFERENCES

1. Introducing the Digital Transformation Initiative // World Economic Forum. URL: <http://report.s.weforum.org/digital-transformation/introducing-the-digital-transformation-initiative> (accessed 01.10.2018).
2. Digital Transformation of European Industry and Enterprises // Report and recommendations of the Strategic Policy Forum on Digital Entrepreneurship – 2016. URL: [http://ec.europa.eu/growth/sectors/digital-economy/entrepreneurship/strategic-policy-forum/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/sectors/digital-economy/entrepreneurship/strategic-policy-forum/index_en.htm) (дата обращения: 25.10.2017).
3. Tolkachev S.A. (2017). Industry 4.0 and its impact on the technological foundations of Russia's economic security, [i]Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences[/I], no. 1, pp. 79–83.
4. Schwab K. Fourth industrial revolution, *Eurasian Economic Commission*. URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/act/dmi/workgroup/materials> (accessed 06.09.2017).
5. Andreeva E.L., Zakharova V.V., Myslyakova Y.G., Ratner A.V., Glukhikh P.L. (2016). Organization of innovative systems in global economy, In: *Proceedings of 3rd international multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts. Economics and tourism (August 24–30, 2016)*, Sofia. Book 2, vol. 5, pp. 487–493.
6. Drogovoz P.A., Ivanov P.D. (2013). Prospects for the development of business informatics as an interdisciplinary approach to the management of knowledge-intensive industrial enterprises, [i]Electronic scientific and technical publication “Engineering Journal: Science and Innovations”[/I], issue 3 (15), pp. 1–9.
7. Skobelev O.P. Multi-agent technologies for resource management in practical applications. URL: <http://www.slideshare.net/rudnichenko/ss-10415163> (accessed 15.09.2017).
8. Sadovsky G.L. (2017). Analysis of modern trends in digital transformation of industry, [i]Young scientist[/I], no. 14, pp. 427–430.
9. Filos E., Helmrath C., Riemenschneider R. “Smart factories” with next generation of production systems, *European commission*. URL: [http://ec.europa.eu/research/industrial\\_technologies/pdf/conference2011/fof-1-5-rolf-riemenschneider-christoph-helm-rath-11072011\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/industrial_technologies/pdf/conference2011/fof-1-5-rolf-riemenschneider-christoph-helm-rath-11072011_en.pdf) (accessed 06.09.2017).
10. Borovkov A.I., Osmakov V.S. Center for Computer Engineering of St. Petersburg State University. National Technological Initiative (NTI), *Technet Road Map*. URL: <http://fea.ru/compound/national-technology-initiative> (accessed 01.10.2018).
11. Goldovsky A. (2009). Digital production is the key to success, *Rational enterprise management*, no. 4, pp. 54–56.
12. Caggiano C. Digital Factory Concept Implementation. URL: <https://www.jleapt-unina.fraunhofer.it/Digital%20Factory/index.html> (accessed 01.10.2018).
13. Lopukhov I. (2015). Communication technologies of a smart enterprise within the framework of the concept of Industry 4.0 and the Internet of Things, *Modern Automation Technologies*, no. 2, pp. 25–30.
14. Hozdic E. (2015). Smart factory for industry 4.0, *International Journal of Modern Manufacturing Technologies*, no. 1, pp. 129–132.
15. Feeney A.B., Proctor F. Smart Manufacturing Operations Planning and Control Program, *National Institute of Standards and Technology*. URL: <https://www.nist.gov/programs-projects/smart-manufacturing-operations-planning-and-control-program> (accessed 01.10.2018).
16. Warner M. (2005). Virtual organizations. A new form of doing business in the XXI century. Moscow : Good book.
17. Abramova I.G., Kornilova A.S., Kornilov S.S. (2013). “Factory of the Future”. A tool for constructing an innovative economy of the future, *Izvestiya of the Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences*, no. 6 (3), pp. 817–819.
18. “Smart” environments, “smart” systems, “smart” production: a series of reports (green books) within the project “Industrial and technological foresight of the Russian Federation” // Group of authors. St. Petersburg : Foundation “Center for Strategic Research” North-West”, 2012.
19. Veit E. Industry 4.0: Future or Reality? URL: [https://www.festo.com/rep/ru\\_ru/assets/pdf/RU%20Publishes%2002\\_2016-1.pdf](https://www.festo.com/rep/ru_ru/assets/pdf/RU%20Publishes%2002_2016-1.pdf) (accessed 01.10.2018).
20. Foyer Z. Enterprises of the future: job generators, *CAD and graphics*. URL: <http://sapr.ru/article/24451> (accessed 19.03.2018).
21. Industry 4.0 – cases and examples // Asso-

ciation of Industrial Automation of Ukraine. URL: <https://appau.org.ua/publications/yndustry-4-0-kejsy-y-prymery> (accessed 01.10.2018).

22. Markova V.D. (2018). Digital economy. Moscow : INFRA-M.

23. INDUSTRIE 4.0 – smart production of the future // State Hi-Tech Strategy 2020. Germany, 2016. URL: [http://json.tv/tech\\_trend\\_find/industrie-40-umnoe-proizvodstvo-buduschego-gosudartvennaya-hi-tech-strategiya-2020-germaniya-20160227025801](http://json.tv/tech_trend_find/industrie-40-umnoe-proizvodstvo-buduschego-gosudartvennaya-hi-tech-strategiya-2020-germaniya-20160227025801) (accessed 01.10.2018).

24. Shekhovtsov M. (2016). What does the Internet of Things promise the world?, *Expert*, no. 48, pp. 17.

25. Kapustina L.M., Kondratenko Yu.N. (2017).

Problems of Russia's competitiveness in the context of the development of Industry 4.0, *Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade* (St. Petersburg, June 06–07, 2017), St. Petersburg. Pp. 191–196.

26. Russia 4.0: the fourth industrial revolution as an incentive for global competitiveness // TASS. URL: <http://tass.ru/pmef-2017/articles/4277607> (accessed 16.03.2018).

27. Kondratenko Yu.N. (2017). “Smart” enterprise in the industry of the region: concept and prospects, In: *Ural – XXI century: region of innovative development: materials of the II Intern. scientific-practical conf.* (Ekaterinburg, November 29-30, 2017). Ekaterinburg. S. 158–165.

#### AUTHORS' INFORMATION:

**Larisa M. Kapustina** — Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor; Ural State University of Economics (62/45, 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia); [lapustina@bk.ru](mailto:lapustina@bk.ru).

**Yuliya N. Kondratenko** — Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor; Ural State University of Economics (62/45, 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia); [julkon@yandex.ru](mailto:julkon@yandex.ru).

## НАЛОГОВО-БЮДЖЕТНЫЕ МЕРЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Е.А. Качанова<sup>1а</sup>, Е.А. Смирнова<sup>а</sup>

“Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации

### АННОТАЦИЯ:

Эпидемия коронавируса, стремительно распространившаяся в мире в начале 2020 года, привела к резкой остановке экономического роста в большинстве стран. Вынужденное ограничение экономической и социальной активности привело к радикальному сокращению конечного спроса, что затронуло экономические интересы большинства предприятий, особенно в сфере малого бизнеса, часто ориентированного на непосредственный контакт с конечным потребителем. Учитывая, что малый бизнес, работающий в сфере услуг, довершает формирование современного образа жизни, а также нередко формирует существенную часть ВВП, перед правительствами стран встал вопрос об оптимальном наборе налогово-бюджетных инструментов его стимулирования. В настоящей работе автором предпринята попытка на фоне уяснения значимости малого бизнеса для экономики аккумулировать текущий опыт реализации мер антикризисной поддержки малого бизнеса и сформулировать в этом контексте выводы о релевантности налогово-бюджетных инициатив Правительства РФ. Применяя методы статистического, графического и сравнительного анализа, автор приходит к выводу, что у реализуемых сегодня в России мер существует значительный потенциал, позволяющий реализовывать их не только во время противостояния экономическим последствиям эпидемии, но и на последующей стадии восстановительного роста экономики.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** налогово-бюджетное регулирование, экономический кризис, малый бизнес.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Качанова Е.А., Смирнова Е.А. (2020). Налогово-бюджетные меры стимулирования предприятий малого бизнеса в условиях экономического кризиса // Вопросы управления. № 4. С. 44–54.

Среди мер стимулирующей макроэкономической политики, ориентированной на придание экономике дополнительных темпов экономического роста, налогово-бюджетное регулирование занимает особое место. Применяемое наряду с денежно-кредитным, курсовым на валютном рынке и административным регулированием, оно предполагает изменение фундаментальных экономических условий функционирования бизнеса и домашних хозяйств.

Особо значимым потенциал налогово-бюджетной политики становится во время экономических кризисов, когда экономика утрачивает чувствительность к изменениям денежного рынка, а применение курсовых и административных мер актуализирует ненужные дополнительные риски, которые только осложняют выход из периода экономической нестабильности.

Стимулирующие меры налогово-бюджетного характера задают довольно четкие ориентиры для среднесрочного планирования деятельности хозяйствующих субъектов и дают возможность увидеть приоритеты государства. Это позволяет бизнесу не только оставаться на плаву, но и уверенно развиваться.

Ситуация, в которой оказалась мировая экономика, а вместе с ней и Россия, в 2020 г., в очередной раз подтверждает приоритетность мер налогово-бюджетной политики в непростых экономических условиях. Особенно

но важными эти меры оказались для предприятий малого бизнеса, как правило, не обладающих финансовыми резервами и не готовыми к длительному и глубокому экономическому спаду. Вместе с тем, как известно, в ряде стран на таких предприятиях занято довольно много людей, а сами они формируют значимую долю ВВП, поэтому игнорировать их интересы государство не может. Уже реализуемые во многих странах, широкие меры поддержки начали приносить результаты с выдерживанием необычайно короткого временного лага – всего 1–2 месяца. Это, в первую очередь, свидетельствует о выученности экономическими властями многих стран уроков Великой депрессии, когда промедление с подобными мерами, а где-то и полный отказ от них спровоцировали длительный экономический спад. Сегодня подобных ошибок больше не допускает никто.

С исследовательской точки зрения важно ответить на вопрос о том, каковы первоочередные налогово-бюджетные меры, предпринимаемые в подобных условиях, и насколько их выбор может быть обусловлен спецификой национальной экономики с точки зрения преобладания в ней крупных или, наоборот, малых предприятий. Ответив на этот вопрос и получив данные о функционировании экономики во время кризиса в последующие его периоды, впоследствии мы сможем более точно сформировать пул инструментов посткризисной поддержки восстановления экономики.

***Реакция стран мира на эпидемию:  
необходимость мер  
налогово-бюджетного стимулирования***

В марте 2020 года глобальная экономика столкнулась с беспрецедентным явлением. В связи со стремительно распространяющейся по миру эпидемией коронавируса COVID-19 многие страны объявили о карантине и закрытии значительной части предприятий во избежание массового заражения людей. Не осталась в стороне и Российская Федерация, в которой в конце марта был объявлен единый период нерабочих дней, продлившийся полтора месяца. Несмотря на очевидную справедливость принятых мер и их релевантность сложившейся ситуации, экономика ощутила серьезный удар. Люди, оставшиеся дома, суще-

ственно сократили объем своих текущих расходов. Экономические кризисы, во время которых случается столь выраженный единовременный коллапс совокупных расходов, в мировой экономике случаются не часто. Но сейчас мировая экономика столкнулась именно с такой ситуацией. Из макроэкономической теории и истории экономики XX века нам известно, что в подобных случаях простые методы антикризисной политики, выражающиеся, чаще всего, в монетарном стимулировании, хоть и правильны, но совершенно недостаточны. Действительно, простое наращивание объема денежной массы и снижение учетной ставки Центральным банком способны скорректировать нестабильную экономику, но не могут восстановить совокупный спрос, о чем неоднократно писали известные экономисты [9; 10]. Поэтому не случайно правительства многих стран приняли решение оказать фискальную поддержку одновременно потребителям (домашним хозяйствам) и предприятиям. В наиболее уязвимом положении во многих странах оказались малые предприятия, ориентированные, зачастую, на оказание услуг непосредственно населению. Кафе, рестораны, отели, салоны красоты и подобные заведения, куда люди просто перестали ходить из-за введения противоэпидемиологических ограничений, а также из-за серьезного риска потери доходов, в некоторых случаях столкнулись с падением выручки более чем на 90 %.

Экономический ландшафт, определяющий значение сектора малого бизнеса для экономики, различен в каждой стране и во многом определяется историческими причинами, о чем довольно подробно написано в ряде работ (например, [7]). Доля малого и среднего бизнеса в ВВП стран, а также в формировании занятости экономически активного населения может различаться существенно, но везде она довольно велика. В таблице 1 можно увидеть вклад малого и среднего бизнеса в ВВП и долю экономически активного населения, занятого в нем по отдельным странам. На рисунке 1 приведены те же данные для наглядности. При этом в выборке представлены страны с разными текущими доходами населения, достигнутыми уровнями благосостояния и историческими предпосылками формирования

Таблица 1 – Влияние малого и среднего бизнеса на ВВП и занятость в различных странах в 2018 г.<sup>2</sup>  
Table 1 – Impact of small and medium-sized businesses on GDP and employment in various countries in 2018

| Страна    | Вклад МСБ в ВВП, % | Доля занятых в МСБ среди всех занятых, % |
|-----------|--------------------|------------------------------------------|
| США       | 42                 | 62                                       |
| Австралия | 69                 | 35                                       |
| Малайзия  | 56                 | 47                                       |
| Чехия     | 51                 | 35                                       |
| Венгрия   | 48                 | 50                                       |
| ЮАР       | 60                 | 60                                       |
| Россия    | 25                 | 21                                       |
| Италия    | 79                 | 52                                       |
| Китай     | 61                 | 55                                       |

экономик. Даже при беглом взгляде очевидно, что значимой корреляции между, например, текущими доходами и развитостью малого и среднего бизнеса здесь нет. Заметно, что соотношение доли занятых и доли в ВВП сильно разнится между странами, что говорит о разной производительности сектора МСБ. Так, относительно небольшая доля занятых в МСБ в Австралии и Чехии обеспечивает довольно серьезную долю МСБ в ВВП, демонстрируя гораздо большую эффективность, чем, например, в США. В приведенной выборке стран Россия демонстрирует наименьшие доли, определяющие значение малого и среднего бизнеса, но и в этом случае они составляют не менее одной пятой части, делая малый бизнес значимым для устойчивого развития сектором.

Эволюция современной мировой экономики, особенно на протяжении последних четырех десятилетий, привела к тому, что в текущих условиях разорения малых предприятий допустить нельзя, поскольку именно они, предоставляя удобный сервис, формируют ту самую комфортную среду, уровень и качество жизни, к которым привыкло население многих стран. Отсюда и беспрецедентные меры поддержки, которые анонсированы и реализуются правительствами по всему миру.

Понимание значимости малого и среднего бизнеса для устойчивого экономического раз-

Таблица 2 – Абсолютные и относительные масштабы антикризисных программ в различных странах<sup>3</sup>  
Table 2 – The absolute and relative scale of anti-crisis programs in different countries

| Страна      | Финансовая емкость антикризисной программы, млрд долл. | Отношение антикризисной программы к ВВП, % |
|-------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Германия    | 1 418                                                  | 37                                         |
| Италия      | 402                                                    | 20                                         |
| Франция     | 376                                                    | 14                                         |
| США         | 2 659                                                  | 4                                          |
| Аргентина   | 87                                                     | 10                                         |
| Австралия   | 109                                                    | 8                                          |
| Канада      | 75                                                     | 4                                          |
| Южная Корея | 49                                                     | 3                                          |
| Россия      | 15                                                     | 1,2                                        |
| Индия       | 22,5                                                   | 0,8                                        |

вития и определило масштабность антикризисных программ, наполненных мерами налогово-бюджетного стимулирования и предпринятых странами мира. В таблице 2 показаны абсолютные и относительные масштабы заявленных в различных странах антикризисных программ.

Обращает на себя внимание готовность Аргентины – страны с перманентными бюджетными кризисами, перегруженным долгами

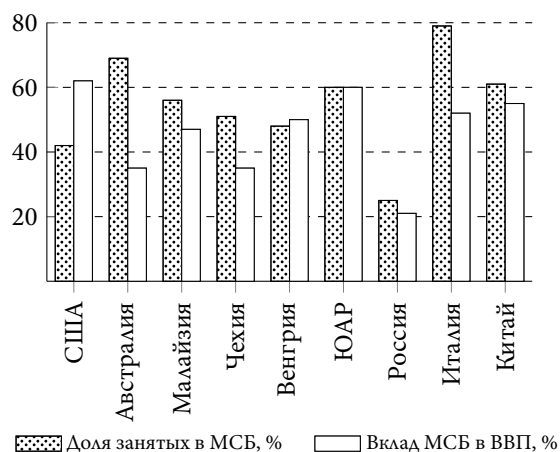


Рисунок 1 – Сравнение вклада малого и среднего бизнеса в ВВП и доли занятого населения в малом и среднем бизнесе в отдельных странах в 2018 г.<sup>4</sup>  
Figure 1 – Comparison of the contribution of small and medium-sized businesses to GDP and the share of the employed population in small and medium-sized businesses in selected countries in 2018

<sup>2</sup>Рассчитано авторами по данным МВФ (<http://www.imf.org/>), Всемирного Банка (<http://www.worldbank.org/>) и *Global Entrepreneurship Monitor* (<http://www.gemconsortium.org/>).

<sup>3</sup>Составлено авторами по данным РБК (<http://www.rbc.ru/>).

<sup>4</sup>Рассчитано и составлено авторами по данным МВФ (<http://www.imf.org/>), Всемирного Банка (<http://www.worldbank.org/>) и *Global Entrepreneurship Monitor* (<http://www.gemconsortium.org/>).

бюджетом и периодическими дефолтами, – вливать десятую часть ВВП в антикризисных целях. В то же время, Россия, имея два последних года бюджетный профицит и накопленные резервы, реализует более скромную программу. На рисунке 2 приведена сравнительная статистика емкости таких программ по некоторым странам.

Безусловно, в каждой стране анонсированные программы насыщены разными инициативами и в разной степени относятся к предприятиям различных размеров. Однако, везде они непосредственно касаются и малого бизнеса, и населения. Спрос со стороны последнего призван поддержать первый, запустив классический для экономики мультипликативный процесс образования расходов и доходов. Так, в США малому бизнесу предоставлены государственные кредиты на выплату двухмесячной заработной платы сотрудникам, которые превращаются в гранты в случае сохранения предприятием штата своих сотрудников, а также трехмесячная отсрочка налоговых платежей. На поддержку малого бизнеса, в том числе на субсидии для помощи в оплате труда выделены бюджетные средства в Южной Корее и Австралии. Дополнительные гарантии по кредитам малых предприятий выделены в Италии, где значение малого бизнеса очень велико. Отсрочки по налогам, а также субсидии действуют для малых предприятий в Канаде.

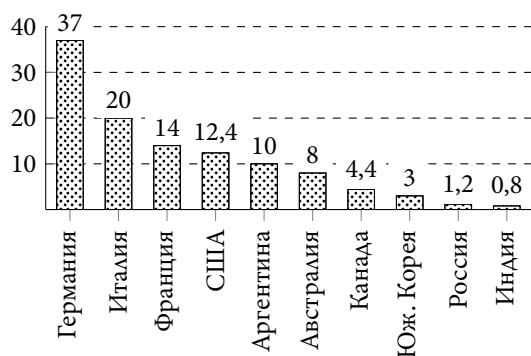


Рисунок 2 – Программы антикризисной помощи, реализуемые некоторыми странами мира в связи с экономическим кризисом, вызванным эпидемией коронавируса в 2020 г., % от ВВП<sup>5</sup>

Figure 2 – Anti-crisis assistance programs implemented by some countries of the world in connection with the economic crisis caused by the coronavirus epidemic in 2020, % of GDP

Таблица 3 – Обороты малого и среднего бизнеса в России в 1999–2018 гг.<sup>6</sup>

Table 3 – Turnover of small and medium-sized businesses in Russia in 1999–2018

| Год  | Оборот МСБ, млрд руб. | Прирост оборота МСБ, % | Прирост ВВП, % |
|------|-----------------------|------------------------|----------------|
| 1999 | 847,4                 | 12,3                   | 6,4            |
| 2000 | 1227,4                | 44,8                   | 10             |
| 2001 | 2131,7                | 73,7                   | 5,1            |
| 2002 | 3482,4                | 63,4                   | 4,7            |
| 2003 | 5058,0                | 45,2                   | 7,3            |
| 2004 | 6688,8                | 32,2                   | 7,2            |
| 2005 | 9612,6                | 43,7                   | 6,4            |
| 2006 | 12099,2               | 25,9                   | 8,15           |
| 2007 | 15468,9               | 27,9                   | 8,5            |
| 2008 | 18727,6               | 21,1                   | 5,2            |
| 2009 | 16873,1               | -9,9                   | -7,8           |
| 2010 | 18933,8               | 12,2                   | 4,3            |
| 2011 | 22610,2               | 19,4                   | 4,3            |
| 2012 | 23463,7               | 3,8                    | 3,4            |
| 2013 | 24781,6               | 5,6                    | 1,3            |
| 2014 | 26392,2               | 6,5                    | 0,6            |
| 2015 | 24124,3               | -8,6                   | -3,9           |
| 2016 | 21877,0               | -9,3                   | -1,5           |
| 2017 | 23459,2               | 7,2                    | 1,6            |
| 2018 | 26314,2               | 12,2                   | 1,8            |

Во Франции создан фонд для поддержки самозанятых и магазинов, а также снижены налоги на социальную защиту и расширены государственные гарантии по кредитам для малого бизнеса. В этих же направлениях, но в большем объеме реализуется антикризисная программа в Германии. В целом, содержание пакетов помощи малому бизнесу приблизительно схожее и ориентировано на сохранение малых предприятий, что является признанием их роли в экономическом развитии.

Несмотря на то, что вклад малого и среднего бизнеса в макроэкономические показатели России несколько меньше, чем во многих других странах, за минувшие два десятилетия, как следует из таблицы 3, под давлением рыночных трансформаций и изменения образа жизни населения он постоянно увеличивался.

На рис. 3 и в табл. 3 мы видим, что обороты малых и средних предприятий в сильно монополизированной российской экономике с 1990-х гг. росли темпами, явно превышающими темпы роста ВВП, который даже в самом успешном для страны 2000 г. вырос на 10 %.

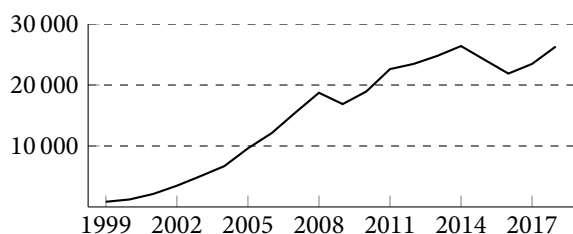
<sup>5</sup> Составлено автором по данным РБК (<https://www.rbc.ru/economics/28/04/2020/5ea6bdac9a79478853dce7e5>).

<sup>6</sup> Составлено автором по данным ЕМИСС Росстата (<http://www.fedstat.ru/>).

При этом заметно, что малые предприятия серьезно теряли в кризисные периоды (2009 и 2015–2016), когда сокращался и ВВП, но довольно быстро восстанавливались. Несмотря на приоритет, традиционно отдаваемый крупному бизнесу, Правительство РФ всегда обращало внимание на малый бизнес, предлагая ему разные формы налогово-бюджетной поддержки [11; 12]. Вот и сейчас поддержка малых предприятий выглядит совершенно разумной и фигурирует в антикризисной программе Правительства, появившейся уже в середине марта, постепенно модифицируемой по мере того, как меняется экономическая ситуация и проявляются все новые черты кризиса, и преобразованной в план восстановления экономики [1].

В России, на первый взгляд, антикризисная программа выглядит менее емкой по сравнению со многими странами. Однако не стоит забывать, что продолжают действовать и традиционные механизмы поддержки малых предприятий, предусмотренные бюджетом ранее. Вместе с тем, на поддержку текущих доходов населения в России, действительно, выделено относительно меньше средств, чем во многих других странах. Отчасти этим можно объяснить очень сильное падение потребительских расходов (которые мы идентифицируем через оборот розничной торговли) в наиболее кризисных апреле и мае текущего года. В таблице 4 и на рисунке 4 видно, в какой степени пострадали отдельные направления потребительских расходов в российской экономике.

Видно, что динамика остается крайне негативной, в том числе по агрегированным показателям. В частности, искусственное сдерживание спада промышленного производства



**Рисунок 3** – Динамика оборотов предприятий малого и среднего бизнеса в России в 1999–2018 гг.<sup>7</sup>

**Figure 3** – Dynamics of turnover of small and medium-sized enterprises in Russia in 1999–2018

<sup>7</sup> Составлено авторами по данным ЕМИСС Росстата (<http://www.fedstat.ru/>).

<sup>8</sup> Составлено авторами по данным Росстата (<http://www.gks.ru/>).

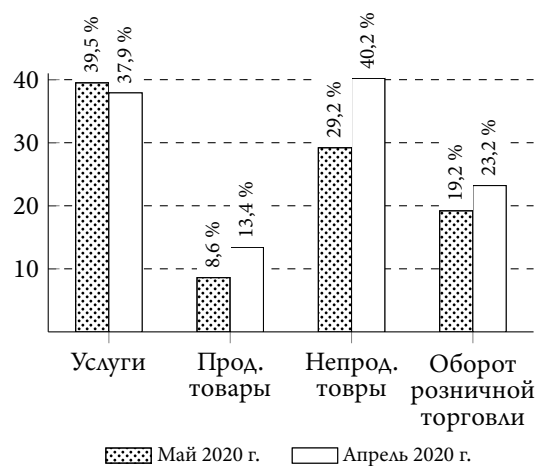
**Таблица 4** – Изменение оборотов розничной торговли в целом и расходов на отдельные группы товаров и услуг в России в апреле и мае 2020 года по сравнению с апрелем и маем 2019 года<sup>8</sup>

**Table 4** – Change of turnover in retail trade in general and of expenses on certain groups of goods and services in Russia in April and May 2020 compared to April and May 2019

| Показатель                                   | Апрель 2020 к апрелю 2019, % | Май 2020 к маю 2019, % |
|----------------------------------------------|------------------------------|------------------------|
| Изменение оборота розничной торговли         | – 23,2                       | – 19,2                 |
| Изменение продаж продовольственных товаров   | – 13,4                       | – 8,6                  |
| Изменение продаж непродовольственных товаров | – 40,2                       | – 29,2                 |
| Изменение продаж услуг                       | – 37,9                       | – 39,5                 |
| Изменение ВВП                                | – 12,0                       | – 10,9                 |
| Изменение объемов промышленного производства | – 6,6                        | – 9,6                  |

в апреле отразилось в его ускорении в мае. Быстрыми темпами продолжает сокращаться и ВВП. Все это требует дополнительных мер поддержки со стороны Правительства РФ.

Как видно из приведенных данных, сокращение коснулось даже расходов на продукты питания, которые формируют неэластичный по доходу «жесткий спрос» и для многих до-



**Рисунок 4** – Сокращение оборота розничной торговли в целом и расходов на отдельные группы товаров и услуг в России в апреле и мае 2020 года по сравнению с апрелем и маем 2019 года<sup>8</sup>

**Figure 4** – Reduction of turnover in retail trade in general and of expenses on certain groups of goods and services in Russia in April and May 2020 compared to April and May 2019

машинных хозяйств являются едва ли не неприкосновенными. На этом фоне падение расходов на непродовольственные товары и на услуги можно считать катастрофическим. Очевидно, что свою роль здесь сыграли не только введенные властями ограничения, но и негативные краткосрочные и среднесрочные ожидания, а также довольно высокая эластичность спроса по доходу именно в секторе услуг, временно отказаться от которых люди готовы при падающих в ожидаемой перспективе или уже сегодня доходах. И если по мере смягчения ограничительных мер в мае мы можем наблюдать заметную тенденцию к стабилизации даже спроса на непродовольственные товары, то в секторе услуг сохраняется напряженная ситуация. И потребуется довольно длительный период для их восстановления, а также восстановления реальных располагаемых доходов населения, также пострадавших во время начавшегося кризиса и предшествующей ему стагнации. Именно применительно к сектору услуг, где концентрируется довольно значительное число малых предприятий, государство и реализует наиболее значимые налогово-бюджетные инициативы, стремясь смягчить последствия кризиса.

***Фискальные меры противодействия  
распространению кризиса из-за эпидемии:  
особенности методологического подхода  
Правительства России***

Рассмотрим подробнее меры антикризисной поддержки, предлагаемые Правительством РФ в части, касающейся малых и средних предприятий, и относящиеся к сфере налогово-бюджетного регулирования.

Во-первых, постановлением Правительства России от 02.04.2020 № 409 приняты налоговые меры по поддержке бизнеса, включая малый и средний, занятого в пострадавших от коронавируса отраслях. Этими мерами предусматривается продление на период от 3 до 6 месяцев срока уплаты большей части налогов, что позволит бизнесу адаптироваться к изменившейся ситуации и перегруппировать свои ресурсы. Тем же постановлением продлен срок предоставления налоговой отчетности, введен запрет на внеплановые проверки, взыскания и мораторий на санкции со стороны ФНС и других органов КНД [2].

В апреле и мае 2020 года предпринимателям и предприятиям малого бизнеса предоставлялись субсидии на выплату заработной платы сохраняемым работникам. Такие субсидии предоставлялись в целях частичной компенсации затрат на сохранение занятости и оплаты труда работников малых предприятий. Они не только сыграли экономическую роль, помогая сохранить малые предприятия, но и важную социальную функцию, не допустив обвального роста уровня безработицы, опасного со многих точек зрения. Размер субсидии определяется как произведение величины минимального размера оплаты труда, увеличенного сейчас до 12 130 рублей, на количество работников [5].

Отдельным постановлением утверждены правила, в соответствии с которыми коммерческим банкам предоставляются субсидии для выдачи предприятиям, в том числе малым, беспроцентных кредитов на срок до 6 месяцев для выплаты заработной платы работникам [3].

Кроме того, расширены программы льготного кредитования малого и среднего бизнеса и возможности реструктуризации ранее осуществленных займов, введены кредитные каникулы и отсрочки по аренде государственного и муниципального имущества для предприятий, наиболее пострадавших от эпидемии, в том числе малым, и снижены требования к обеспечению государственных контрактов [4].

Следует понимать, что принятые меры, как и никакие другие из возможных, не гарантируют спокойного прохождения малого бизнеса через затяжной тяжелый кризис. Ведь налоговые отсрочки и безвозмездные или частично субсидируемые кредиты в любом случае предполагают возобновление платежей через какое-то время. А для этого бизнесу необходимо, чтобы к нему вернулись покупатели, гарантии чего сегодня нет. Более того, окончательно неизвестны и сроки полного снятия эпидемиологических ограничений, что позволило бы предприятиям рассчитать сроки и требуемый запас финансовой прочности для выживания. В такой ситуации необходимо появление «плательщика в последней инстанции», берущего на себя возникающие убытки, которые бизнес, связанный обязательствами пе-

ред банками, арендодателями и поставщиками, просто не может взять на себя. Именно эту роль и взяло на себя государство во многих странах, пойдя на беспрецедентные бюджетные дефициты и оказав безусловную безвозмездную поддержку домашним хозяйствам и предприятиям.

В России этого не произошло, и государство выбрало стратегию оказания адресной помощи, что в случае с домашними хозяйствами, что в случае с бизнесом. Несмотря на то, что доступ к большинству инициатив антикризисной программы предполагает соблюдение ряда условий (попадание в реестр наиболее пострадавших от эпидемии отраслей, предварительное сохранение штатной численности персонала и т. п.), уже с середины апреля предприятия малого бизнеса стали получать помощь, и к настоящему времени тысячи из них этой помощью воспользовались и готовы возобновить работу по мере снятия ограничительных мер.

Отдельно выделим снижение тарифов по страховым взносам для предпринимателей, выплачивающих заработную плату, с 30 до 15 % от фонда оплаты труда. В соответствии с Федеральным законом от 01.04.2020 № 102-ФЗ [6], действие пониженного тарифа будет распространяться на ту часть заработной платы работников, которая в каждом месяце превышает МРОТ. Таким образом, стимулируется сохранение высокого уровня заработной платы, что оказывает дополнительное стимулирующее воздействие на экономику. Именно эта мера признается самими представителями бизнеса, как наиболее реальная и действенная в сложившихся условиях и при отсутствии безвозмездного субсидирования расходов.

Обозначенной мерой установлены пониженные тарифы по страховым взносам на ОПС, ОМС и по ВНиМ, т. е. по пенсионному страхованию (с 22 до 10 %, при этом после достижения общей базой с начала года предельной величины ко всем облагаемым выплатам физического лица сверх лимита продолжает применяться пониженная ставка – 10 %), обязательному медицинскому страхованию (с 5,1 до 5 %) и обязательному страхованию на случай временной нетрудоспособности и мате-

ринства (с 2,9 до 0 %). Страховые взносы на случай травматизма уплачиваются по прежнему тарифу. Введенной мерой уже воспользовались многие малые предприятия. Это существенно снизило нагрузку на фонд оплаты труда и высвободило часть средств для сохранения заработных плат либо для пополнения оборотного капитала.

Эта мера носит исключительно адресный, точечный характер и в соответствии с законом, на основании которого она введена, относится только к организациям и работодателям, относящимся к субъектам малого и среднего предпринимательства. Мера носит долгосрочный характер: вступив в силу с 1 апреля 2020 года, она будет применяться и в 2021 году, и в последующих периодах – окончательный срок ее действия в законе не обозначен. Таким образом, малому бизнесу задается довольно большой горизонт планирования своей деятельности, что исключительно важно в условиях экономической нестабильности и неопределенности.

Таким образом, экономические власти осуществляют комплексный подход к антикризисной поддержке экономики, применяя широкий спектр мер денежно-кредитной (через снижение процентных ставок и вливание дополнительной ликвидности) и налогово-бюджетной политики (через дотирование отдельных категорий физических лиц, а также льготирование и субсидирование отдельных категорий предприятий, в том числе малых). В отношении малого бизнеса, как следует из перечня предложенных мер, действует стратегический подход, аналогичный тому, какой применяет Центральный банк, высвобождающий связанную ликвидность коммерческих банков в периоды банковских кризисов. Правительство в данном случае подходит к решению объективной проблемы недостаточности средств у малого бизнеса в кризисных условиях с двух сторон. Во-первых, предоставляет возможность получить дополнительные средства при соблюдении определенных условий. Во-вторых, освобождает от некоторых обязательных платежей и предоставляет право на отсрочку от других платежей. Все это позволяет бизнесу обеспечить временную концентрацию недостающих средств и переформи-

ровать свои ресурсы для работы в новых условиях и адаптироваться к обновленному режиму работы, который детерминируется динамикой эпидемиологической ситуации.

### *Заключение*

Налогово-бюджетное регулирование традиционно выступало наиболее мощным инструментом макроэкономической политики, способным обеспечить тектонические сдвиги в структуре экономики. Кроме того, основоположник приоритета налогово-бюджетной политики над денежно-кредитной – Дж. М. Кейнс всегда отмечал, что в тяжелых кризисных условиях экономика становится мало чувствительной к изменениям параметров денежного рынка и всегда требует серьезных фискальных сдвигов. Следуя этой доктрине, большинство стран мира сегодня реализуют целый спектр поддерживающих свою экономику налогово-бюджетных инициатив, среди которых выделяются меры, направленные на поддержку домашних хозяйств и малого бизнеса, формирующих фундамент расходов современной экономики. Сбалансированность и равномерность поддержки этих секторов тоже важна для недопущения дисбалансов между спросом и предложением на рынках, которые могут привести к дефициту либо к перепроизводству, запускаящим, соответственно, механизмы высокой инфляции либо дефляционной стагнации.

Учитывая огромное значение, которое играет именно малый бизнес в формировании привычного образа жизни современного человека, немалое внимание в этих мерах уделено именно ему. Из опыта предыдущих кризи-

сов следует, что для крупных предприятий налогово-бюджетные антикризисные меры все же, как правило, являются избыточными. В их случае как раз достаточно субсидирования банковских процентных ставок по кредитам, остальное же лишь отягощает государственный бюджет и отвлекает его ограниченные средства от решения более острых вопросов и не терпящих отлагательств задач.

Россия сегодня следует принятым в мировой экономической политике принципам и неоднократно зарекомендовавшим себя практикам. Последовательно реализуя все новые налогово-бюджетные инициативы, Правительство РФ постепенно разворачивает полноценную программу мер антикризисной поддержки домашних хозяйств и предприятий. Некоторые меры представляются недостаточно емкими, некоторые принимаются с опозданием, однако бизнес отмечает их работоспособность, и ему вторит наметившаяся корректировка статистических показателей по расходам населения. Безусловно, как и во время любого кризиса, часть предприятий не сможет перейти в новое качество и будет вынуждена уйти с рынка, не справившись с возникшими экономическими трудностями. Но при активной антикризисной политике, насыщенной налогово-бюджетными мерами, основа экономики пострадает не существенно. А значит, национальная экономика сохранит свой потенциал и уже в ближайшей перспективе займет устойчивые позиции для начала уверенного восстановительного роста в 2021 году. И сохраняющиеся налогово-бюджетные меры поддержки малого и среднего бизнеса послужат для этого надежными инструментами.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. План первоочередных мероприятий (действий) по обеспечению устойчивого развития экономики в условиях ухудшения ситуации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (утв. Правительством РФ 17.03.2020) // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 01.06.2020).

2. О мерах по обеспечению устойчивого развития экономики: Постановление Правитель-

ства № 409 от 02.04.2020 // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 01.06.2020).

3. Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета российским кредитным организациям на возмещение недополученных ими доходов по кредитам, выданным в 2020 году юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям на неотложные нужды для поддержки и сохранения заня-

тости: Постановление Правительства № 422 от 02.04.2020 // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 01.06.2020).

4. Об утверждении перечня отраслей российской экономики, в наибольшей степени пострадавших в условиях ухудшения ситуации в результате распространения новой коронавирусной инфекции: Постановление Правительства № 434 от 03.04.2020 // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 01.06.2020).

5. Об утверждении Правил предоставления в 2020 году из федерального бюджета субсидий субъектам малого и среднего предпринимательства, ведущим деятельность в отраслях Российской экономики, в наибольшей степени пострадавших в условиях ухудшения ситуации в результате распространения новой коронавирусной инфекции: Постановление Правительства № 576 от 24.04.2020 // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 01.06.2020).

6. О внесении изменений в части первую и вторую НК РФ и отдельные законодательные акты Российской Федерации (О внесении изменения в Статью 346 части второй НК РФ): Федеральный закон № 102-ФЗ от 01.04.2020 // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 01.06.2020).

7. Бахчиев Е.С. Теоретические аспекты налогового регулирования субъектов малого и среднего предпринимательства // *Экономикс*. 2017. № 6. С. 29–38.

8. Государственная и муниципальная полити-

ка в сфере развития малого и среднего предпринимательства // Никитина А.С., Чевтаева Н.Г. Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2019. 182 с.

9. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег. М.: Прогресс, 1978. 494 с.

10. Кебабджян Ж. Макроэкономическая политика: деньги, бюджет, валютный курс. Новосибирск: НГУ, 1996. 286 с.

11. Малышев Е.А., Беляев Д.А., Кашурникова Т.И. Налоговое регулирование предпринимательства на муниципальном уровне // *Вестник ЗабГУ*. 2018. Т. 24. № 4. С. 108–118.

12. Тускаева М.Р., Гоконаева Д.А., Ревазова Э.Т. Налоговое регулирование малого предпринимательства // *Фундаментальные исследования*. 2015. № 12-3. С. 648–651.

13. Качанова Е.А., Маточкин Р.В. Эффективность организации бюджетно-налоговой политики муниципального образования в стратегическом планировании развития территории // *Муниципалитет: экономика и управление*. 2017. № 3 (20). С. 47–56.

14. Качанова Е.А. Особенности формирования налоговой и бюджетной политики органов местного самоуправления в стратегии социально-экономического развития муниципального образования (на примере Сосьвинского городского округа Свердловской области) // *Власть. Безопасность. Общество. Современные исследования, поиск концепций / Сборник научных трудов, посвящённых 20-летию Курганского филиала РАНХиГС* // Отв. ред. Духновский С.В. Куртамыш: ООО «Куртамышская типография», 2017. С. 133–153.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

**Качанова Елена Анатольевна** – доктор экономических наук, доцент; Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (660020, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); [kachanova-ea@ganepa.ru](mailto:kachanova-ea@ganepa.ru).

**Смирнова Екатерина Анатольевна** – Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (660020, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); [e-smirnova@yandex.ru](mailto:e-smirnova@yandex.ru).

## FISCAL MEASURES TO ENCOURAGE SMALL BUSINESSES IN THE CONTEXT OF THE ECONOMIC CRISIS

Е.А. Качанова<sup>9а</sup>, Е.А. Смирнова<sup>а</sup>

<sup>а</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

### ABSTRACT:

The coronavirus epidemic, which spread rapidly in the world at the beginning of 2020, led to a sharp halt in economic growth in most countries. The forced restriction of economic and social activity led to a radical reduction in final demand, which affected the economic interests of most enterprises, especially in the field of small businesses, often focused on direct contact with the final consumer. Given that small businesses operating in the service sector complete the development of a modern lifestyle, and often form a significant part of GDP, the governments of countries faced the issue of the optimal set of fiscal instruments to stimulate it. In this paper, the author attempts to accumulate current experience in implementing anti-crisis support measures for small businesses against the background of understanding the importance of small business for the economy and formulate conclusions about the relevance of the tax and budget initiatives of the government of the Russian Federation in this context. Using the methods of statistical, graphical and comparative analysis, the author comes to the conclusion that the measures implemented in Russia today have a significant potential that allows them to be implemented not only during the confrontation with the economic consequences of the epidemic, but also at the subsequent stage of economic recovery.

**KEYWORDS:** fiscal regulation, economic crisis, small business.

**FOR CITATION:** Качанова Е.А., Смирнова Е.А. (2020). Fiscal measures to encourage small businesses in the context of the economic crisis, *Management Issues*, no. 4, pp. 44–54.

### REFERENCES

1. Plan of priority measures (actions) to ensure sustainable economic development in the context of a worsening situation in connection with the spread of a new coronavirus infection (approved by the Government of the Russian Federation on March 17, 2020) // SPS "ConsultantPlus". URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed 01.06.2020).

2. On measures to ensure sustainable development of the economy: Government Decree No. 409 dated 02.04.2020 // SPS "ConsultantPlus". URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed 01.06.2020).

3. On the approval of the Rules for the provision of subsidies from the federal budget to Russian credit institutions to reimburse the lost income on loans issued in 2020 to legal entities and individual entrepreneurs for urgent needs to support and maintain employment: Government Decree No. 422 dated 02.04.2020 // SPS "ConsultantPlus". URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed 01.06.2020).

4. On the approval of the list of sectors of the Russian economy most affected by the deterioration of

the situation as a result of the spread of a new coronavirus infection: Government Decree No. 434 dated 03.04.2020 // SPS "ConsultantPlus". URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed 01.06.2020).

5. On the approval of the Rules for the provision of subsidies from the federal budget in 2020 to small and medium-sized businesses operating in the sectors of the Russian economy that are most affected by the deterioration of the situation as a result of the spread of a new coronavirus infection: Government Decree No. 576 of 24.04.2020 // SPS "Consultant Plus". URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed 01.06.2020).

6. On amendments to parts one and two of the Tax Code of the Russian Federation and certain legislative acts of the Russian Federation (On amendments to Article 346 of part two of the Tax Code of the Russian Federation): Federal Law No. 102-FZ dated 01.04.2020 // SPS "ConsultantPlus". URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed 01.06.2020).

<sup>9</sup>RSCI AuthorID: 530593

7. Bakhcheev E.S. (2017). Theoretical aspects of tax regulation of small and medium-sized businesses, *Economics*, no. 6, pp. 29–38.

8. Nikitina A.S., Chevtaeva N.G. (2019). *State and municipal policy in the development of small and medium-sized businesses* // Ekaterinburg: Ural State Pedagogical University, 182 p.

9. Keynes J.M. (1978). *General theory of employment, interest and money*. Moscow: Progress, 494 p.

10. Kebabdzhyan J. (1996). *Macroeconomic Policy: Money, Budget, Exchange Rate*. Novosibirsk: NSU, 286 p.

11. Malyshev E.A., Belyaev D.A., Kashurnikova T.I. (2018). Tax regulation of entrepreneurship at the municipal level, *Bulletin of ZabGU*, vol. 24, no. 4, pp. 108–118.

12. Tuskaeva M.R., Gokonaeva D.A., Revazo-

va E.T. (2015). Tax regulation of small businesses, *Fundamental research*, no. 12-3, pp. 648–651.

13. Kachanova E.A., Matochkin R.V. (2017). The effectiveness of the organization of the budgetary and tax policy of the municipal formation in the strategic planning of the development of the territory, *Municipality: Economics and Management*, no. 3 (20), pp. 47–56.

14. Kachanova E.A. (2017). Features of the formation of tax and budgetary policy of local governments in the strategy of socio-economic development of a municipal formation (on the example of the Sosvinsky urban district of the Sverdlovsk region). In: Dukhnovsky S.V. (ed.) *Power. Safety. Society. Modern research, search for concepts*, Collection of scientific papers dedicated to the 20th anniversary of the Kurgan branch of RANEPa. Pp. 133–153.

#### AUTHORS' INFORMATION:

**Elena A. Kachanova** – Advanced Doctor in Economic Sciences, Associate Professor; Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 660020, Russia); kachanova-ea@ranepa.ru.

**Ekaterina A. Smirnova** – Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 660020, Russia); e-smirnova@yandex.ru.

## РОЛЬ НОРМАТИВА ПОДУШЕВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ ВУЗА

С.Г. Стребков<sup>1а</sup>

<sup>а</sup>Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет

### АННОТАЦИЯ:

**Введение:** необходимый объём финансирования реализации вузами программ высшего профессионального образования обеспечивается как за счёт субсидирования бесплатного обучения студентов на основе нормативно-подушевого финансирования, так и за счёт платных образовательных услуг. Одним из определяющих социальных и экономических факторов на рынке является цена услуг высшего профессионального образования. В исследовании норматив подушевого финансирования рассматривается в роли цены образовательных услуг.

**Методы и материалы:** в качестве исходных материалов исследования послужили нормативные документы Правительства Российской Федерации и Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. Для изучения особенностей образовательных услуг, рынка их обращения, определения алгоритма ценообразования использовались научные работы отечественных экономистов.

**Результаты:** на основании нормативных документов Минобрнауки России за период 2016–2019 гг. составлены таблицы с динамикой базовых нормативов затрат для двух стоимостных групп. Для оценки влияния коэффициентов к базовым нормативам затрат составлена таблица с указанием диапазона значений коэффициентов и области их применения. Значимость коэффициентов проиллюстрирована таблицей расчёта базового норматива затрат с применением коэффициентов для трёх субъектов Российской Федерации. Оформлен в виде методики способ приведения норматива подушевого финансирования к цене образовательных услуг с примером расчёта в форме таблицы.

**Обсуждение:** в ходе исследования определено, что финансовое обеспечение единицы образовательной услуги государственного задания может рассматриваться как выражение цены, а процедура предоставления субсидии на выполнение государственного задания – как вид рыночной сделки. Результаты методики могут быть использованы вузами в качестве ориентира при ценообразовании и планирования поступлений при составлении бюджета на следующий год. Цель и задачи исследования можно считать выполненными.

**Заключение:** исследованием обосновано высокое влияние нормативно-подушевого финансирования в процессе ценообразования услуг высшего профессионального образования. Методика приведения подушевого норматива к цене образовательной услуги имеет научную новизну, теоретическую и практическую значимость для широкого круга заинтересованных лиц.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** норматив подушевого финансирования, ценообразование образовательных услуг, финансирование образовательного учреждения.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Стребков С.Г. (2020). Роль норматива подушевого финансирования в управлении ценообразованием образовательных услуг вуза // Вопросы управления. № 4. С. 55–70.

### *Введение*

Обеспечение необходимого объёма финансирования образовательной деятельности отечественных вузов является одной из важнейших задач государства. На современном этапе

финансирование образовательных учреждений на основе нормативно-подушевого принципа и на возмездной основе должно быть сбалансированным и обеспечивать одинаково высокое качество образовательных услуг.

<sup>1</sup> AuthorID РИНЦ: 973761

В настоящий момент рынок образовательных услуг в нашей стране можно считать сложившимся и цена образовательных услуг является одним из важнейших факторов для потребительских решений.

Проблемы финансирования образовательных услуг высшего профессионального образования в России отражены в работах отечественных экономистов С. А. Белякова, Н. М. Розиной, А. Я. Котоломовой, И. Б. Романовой, Т. А. Анисовец и др. При этом гипотеза интерпретации норматива подушевого финансирования как важного фактора, оказывающего влияние на ценообразование услуг высшего профессионального образования, не рассматривалась отдельно.

Цель работы – определить роль норматива подушевого финансирования при формировании цены образовательных услуг высшего профессионального образования. Для достижения поставленной цели необходимо определить особенности образовательных услуг и формируемого ими рынка, установить алгоритм ценообразования и методику оценки норматива подушевого финансирования как цены образовательных услуг.

### *Методы и материалы*

Источниками материалов для анализа и оценки в статье послужили нормативные документы Правительства Российской Федерации, Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (Минобрнауки РФ), а также практический опыт автора. В статье используются методы анализа, синтеза, абстрагирования, обобщения, индукции, моделирования, сравнения, описания.

Переход нашей страны к рыночной системе хозяйствования сделал возможным оказание образовательных услуг на платной основе и формирование соответствующего рынка. Термин «образовательная услуга» и возможность её оказания на возмездной основе, нормативно впервые была закреплена в Законе Российской Федерации «Об образовании» в 1992 г. Возможность оказания услуг высшего профессионального образования на платной основе призвана повысить эффективность образования на всех уровнях.

Эффективность образования – это степень приближения к наиболее желательному ре-

зультату при минимуме негативных последствий или издержек [1]. С точки зрения рынка самым важным показателем эффективности является спрос на его образовательные услуги (конкурс при поступлении), который наиболее активно проявляет себя в высшем профессиональном образовании. Следующим из значимых факторов эффективности образовательной деятельности считается уровень образовательного учреждения в отечественном и мировом рейтинге. К косвенным показателями эффективности деятельности образовательного учреждения относятся уровень развития как отдельных отраслей народного хозяйства, так и государства в целом. Наблюдается и обратный эффект. Кризисные явления в отечественной промышленности привели к росту спроса на гуманитарные направления (медицина, педагогика, юриспруденция, экономика и т. д.). Вопрос финансовой эффективности (состоятельности, безубыточности) образовательного учреждения принимается во внимание, но не является основным.

Основным видом деятельности высших учебных заведений нашей страны является образовательная деятельность по образовательным программам высшего образования, осуществляемая на платной и бесплатной основе. Реализация вузами образовательных программ на бесплатной основе осуществляется в рамках государственного задания и финансируется в виде субсидий, обучение на платной основе носит характер предоставления образовательных услуг.

Образовательная услуга в высшем профессиональном образовании – это предлагаемый на определённых условиях вид образовательной деятельности, в процессе которой удовлетворяется потребность в получении потребителем (студентом) необходимых знаний, являющихся основой высшего профессионального образования и квалификации (компетенции) по выбранной специальности [2]. Образовательные услуги в высшем профессиональном образовании как рыночный продукт имеют целый ряд особенностей.

1. Получение покупателем услуги в течение продолжительного времени (несколько лет) последовательными частями (семестрами).

2. Наличие дискриминирующих требований к желающему получить услугу.

3. Высокий уровень непостоянства качества, сложность определения качественных и количественных характеристик услуги.

4. Получение покупателем дополнительных эффектов воспитательной и научной деятельности в процессе оказания образовательной услуги.

5. Возможность прерывания и возобновления оказания услуги, получения нескольких услуг одновременно.

6. Наличие непосредственных (студенты и их родители) и опосредованных (работодатели) потребителей услуг.

7. Наличие конкурентного отбора непосредственных потребителей.

8. Содержание образовательных программ не зависит от того, предоставляются они в рамках государственного задания или в виде платных образовательных услуг.

9. Необходимость в последующей актуализации полученных знаний и навыков.

10. Величина финансирования единицы услуги государственного задания выполняет функцию донесения ценности услуги, формирует её воспринимаемое качество и может рассматриваться как специфическое выражение цены [3].

11. Большой уровень трудовых затрат высококвалифицированных кадров.

Рынок образовательных услуг – совокупность существующих и потенциальных покупателей и продавцов. Рынок измеряется в потребителях, которые стремятся удовлетворить свои потребности. Рынок образовательных услуг высшего профессионального образования в нашей стране имеет ряд особенностей.

1. Структура участников рынка образовательных услуг довольно разнообразна и состоит из потребителей, покупателей, заказчиков и продавцов. Потребитель образовательных услуг – это участник рынка, который с помощью услуги удовлетворяет свои потребности. Непосредственными потребителями являются студенты образовательного учреждения, опосредованными – будущие работодатели. Покупатель образовательных услуг – это родители, студенты, предприятия, принимаю-

щие решение о приобретении образовательных услуг. Под заказчиком следует подразумевать государство, которое формирует государственное задание на оказание образовательных услуг, осуществляет его финансирование в форме субсидии, не являясь при этом потребителем и покупателем в рамках договора купли-продажи. В качестве продавца выступают образовательные учреждения, реализующие образовательные программы.

2. Предоставление субсидии образовательным учреждениям на выполнение государственного задания по реализации образовательных программ высшего профессионального образования на современном этапе следует рассматривать как специфическую форму рыночной сделки, поскольку она носит следующие признаки рыночных отношений:

- регулярность обменных событий;
- обменные операции носят денежный характер;
- стороны обмена считают обмен выгодным;
- стороны обмена производят его добровольно;
- обмен производится на конкурсных (сопоставительных) началах;
- социальные отношения между участниками обмена;
- количественный и суммовой показатели связаны прямой зависимостью.

3. Спрос на высшее профессиональное образование связан с актуальным спросом на товары и услуги, которые будут производить обучаемые специалисты.

4. Стоимость услуг высшего профессионального образования высоко дифференцирована.

5. Цена рассматривается покупателем (потребителем) образовательных услуг как оценка их качества.

6. Высокое влияние сезонности рынка. Подавляющее большинство сделок по купле-продаже образовательных услуг на платной основе производится в период приёмной комиссии в вузы (июль–сентябрь). Заключение соглашения по субсидии выполнения государственного задания – перед наступлением (в начале) календарного года (декабрь–январь).

7. Рынок образовательных услуг характеризуется высокой социальной значимостью и, как следствие, высоким уровнем государственного регулирования и контроля.

8. Для рынка услуг высшего профессионального образования не характерно многократное и оперативное изменение цены (величины нормативно-подушевого финансирования) в связи с колебаниями спроса и иными внешними факторами.

9. На рынке образовательных услуг высшего профессионального образования большинство продавцов представлено государственными вузами [4].

10. Спрос на услуги высшего профессионального образования значительно предшествует их оказанию в полном объёме.

Оказание образовательных услуг в рамках рыночной экономики требует от образовательных учреждений активного поиска и развития своих конкурентных преимуществ. Цена является выражением стратегических целей образовательного учреждения [5].

Принимая во внимание специфические качества услуг и самого рынка услуг высшего профессионального образования в нашей стране, сформировался ряд алгоритмов работы по формированию цены. Алгоритмы могут отличаться последовательностью действий, либо дополнительной детализацией отдельных этапов, но их объединяет конечная задача – формирование вузом оптимальной цены. По мнению автора, алгоритм формирования оптимальной цены услуг высшего профессионального образования должен быть следующим.

На начальном этапе должны быть определены цели вуза на рынке, коррелирующие с миссией и целями деятельности вуза в целом. В соответствии с поставленной целью, необходимо выделить и сформулировать две группы задач. Финансовые задачи – объём прибыли, объём капитальных вложений, объём выручки и т. п. Нефинансовые задачи – получение доли рынка, вывод на рынок новых услуг, рейтинговые показатели и т. п. Особенностью деятельности образовательных учреждений является доминирование нефинансовых целей над финансовыми зачастую в ущерб последним. В случае доминирования нефинансовых це-

лей необходимо предварительно оценить объём финансовых потерь на их достижение.

*Этап оценки издержек на оказание единицы услуг*, который является основой затратного метода ценообразования образовательных услуг. В целом к затратному методу можно отнести методы: полных и предельных издержек, прямых затрат, анализа безубыточности, рентабельности инвестиций, надбавки к цене. Недостатками метода является необходимость громоздких расчётов и отсутствие учёта конъюнктуры рынка. Достоинствами является экономическое обоснование базисной цены, которое можно получить внутри учреждения; оно является надёжным ориентиром при отсутствии аналогичных услуг на рынке, служит фактором выравнивания цены на рынке (примером такого фактора может служить норматив подушевого финансирования, применяемый в настоящее время). Оптимальной ценой, полученной на этом этапе, следует считать цену, величина которой покрывает фактически сложившиеся издержки учреждения по каждому профилю (специализации) образовательной программы, с учётом количества и численности учебных групп, прогнозного удорожания ресурсов, прибыли, направляемой на капитальные вложения и покрытие разрыва в финансировании обучения между студентами, обучающимися на бесплатной и договорной основе. Эта цена является базовой для последующих корректировок.

*Этап анализа цен и условий конкурентов*. Для анализа рынка образовательных услуг наиболее актуальны политико-экономический подход (как оценка влияния государства) и сетевой (как взаимодействие социальных сетей, выраженное в устойчивых связях между участниками рынка). С точки зрения географической привязки оказания образовательных услуг, мониторингу подвергаются не только регионы, в которых расположены образовательные учреждения и их филиалы, но и соседствующие субъекты федерации. По соседствующим субъектам федерации определяется уровень возможных дополнительных расходов иногороднего обучающегося при обучении (проезд, наём жилья, проживание и т. п.). Ценовая политика образовательного учреждения формирует его поведение относительно

других участников рынка. Целью ценового мониторинга конкурентов должна являться не просто статистика ценообразования, но и планы набора, оценка качества образовательных услуг и, особенно, программы предоставления льгот при оплате. Необходимо изучить изменения специфики рынка образовательных услуг; изменения качественных показателей услуг: какие образовательные услуги являются субститутами, какие – комплиментарными. Результатом работы на этом этапе является определение максимальных и минимальных цен конкурентов, увеличенных на дополнительные расходы для иногородних учащихся, уменьшенных на льготы по ценообразованию, с учётом географии местонахождения конкурентов.

*Этап анализа спроса и ёмкости рынка* осуществляется также по собственному и ближайшим субъектам федерации. В сфере высшего профессионального образования крупнейшим заказчиком, посредством субсидирования выполнения государственного задания на оказание образовательных услуг, является Министерство науки и высшего образования России. В настоящий момент величина субсидии формируется как произведение среднегодового контингента обучающихся по государственному заданию на базовый норматив затрат с применением всех требуемых коэффициентов и с дополнительным возмещением доли имущественных налогов (как правило, это налог на землю и налог на имущество). Величина среднегодового контингента студентов, базовые нормативы затрат и коэффициенты к ним устанавливаются нормативными документами министерства ежегодно. Дополнительно, Минобрнауки РФ осуществляет функции мониторинга исполнения установленных нормативными документами:

– ограничений на установление цены обучения на первом курсе ниже стоимости базового норматива затрат с применением коэффициентов (приказы Минобрнауки РФ от 20.12.2010 № 1898, от 18.05.2020 № 669);

– недопущения удорожания обучения на втором и последующих курсах выше уровня инфляции, установленным в бюджете страны на текущий год (Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ, ч. 3 ст. 54).

Для оценки исполнения образовательным учреждением нормативных требований по ценообразованию всех форм и специальностей вуза, по которым предполагается оказание платных услуг высшего профессионального образования, производится расчёт величины базового норматива затрат с применением всех обязательных коэффициентов по актуальным в учебном году приказам Минобрнауки РФ. Производятся дополнительные расчёты по приведению норматива подушевого финансирования на основе базового норматива к формату цены спроса на рынке. Под нормативом подушевого финансирования подразумеваются все виды расходов посредством субсидирования на оказание образовательных услуг одному обучающемуся. Дополнительно собирается информация и анализируются изменения по сравнению с прошлым периодом по контрольным цифрам приёма на бюджетную основу обучения, статистические данные об изменении доходов населения, демографические данные об актуальной численности населения в возрастной группе абитуриентов. На этом этапе проводятся разного рода социологические исследования для выяснения мотивационных характеристик и ценности образовательных услуг для абитуриентов [6]. В результате должно быть получено представление о векторе изменения спроса по сравнению с прошлым годом со стороны абитуриентов, предполагающих обучение на договорной основе, и о «цене» образовательной услуги с точки зрения Минобрнауки РФ, включающей в себя базовый норматив, коэффициенты и возмещаемые налоги.

*Этап сравнения цен и условий.* Принимая во внимание дифференцированный характер образовательных услуг, необходимо установить существующий диапазон цен и определить чувствительность потребителей к изменению цены. По каждой образовательной услуге определяется тип конкуренции, минимальный уровень цен и оптимальный объём производства услуг. При этом следует помнить, что крупные государственные вузы, обладающие высоким уровнем издержек, по сравнению с коммерческими ориентированы на потребителя, готового заплатить за более высокий уровень обучения. Определяется зна-

чимость эффектов уникальности и сложности сравнения услуг; наличие услуг-заменителей, степень оценки качества услуг через цену, уровень дороговизны, представление покупателя о «справедливой цене», влияние престижности и бренда образовательного учреждения [7], оценка дополнительных затрат покупателя (проезд, проживание и т. п.) при получении услуги, антиинфляционные мероприятия.

*Этап выбора метода ценообразования и видов скидок.* К основным методам формирования цен на образовательные услуги следует отнести следующие.

1. Затратный метод, при котором в качестве цены, предоставляемой на рынок, указывается оптимальная или базовая цена, полученная на этапе оценки издержек.

2. Следования за лидером (конкурентом) – метод, при котором цена образовательной услуги лидера рынка принимается за основной ориентир без дополнительных расчётов. Цена лидера может рассматриваться и позиционироваться по отношению к собственной как «престижная» цена, а цены остальных участников рынка – как формирующие «русло цен».

3. Усреднение цен – метод, при котором цена образовательной услуги или группы услуг формируется по средней стоимости услуг участников рынка. Цена не нарушает границы сложившегося русла цен и не обостряет ценовую конкуренцию.

4. Пакетный метод, при котором цена формируется не за единицу, а за пакет (набор) взаимосвязанных услуг. Недостатком метода является появление новой «квазиуслуги» с непрозрачными ценовыми составляющими и неопределёнными перспективами спроса. Пакетный метод может восприниматься участниками и контролёрами рынка как необоснованное навязывание дополнительных услуг.

5. Определение максимально возможной цены образовательной услуги для потребителя как способа оценки качества через цену. Недостаток метода состоит в неспособности потребителей объективно оценить полезность образовательной услуги и ограниченностью спроса.

6. Ценовое соглашение участников рынка о единых ценах (картель).

В результате на основе анализа спроса, рыночных цен, с учётом мнения потребителей определяется собственная величина цены. При окончательном определении собственной цены обязательно должна уточняться совокупность всех расходов студента на обучение, объём набора, количество и комплектование групп, представляемый пакет скидок и рассрочек.

### *Результаты*

Для приведения норматива подушевого финансирования на основе базового норматива затрат к формату цены спроса на рынке необходимо выполнить ряд дополнительных расчётов. Они должны определить влияние динамики изменения составляющих базовых нормативов затрат, привести среднегодовой контингент к фактической численности обучающихся, определить удорожание за счёт возмещаемых налогов и дополнительного целевого субсидирования.

В рассмотренном выше алгоритме влияние нормативно-подушевого финансирования на основе базового норматива затрат наиболее существенно проявляет себя на этапе оценки спроса и ёмкости рынка. С начала практической реализации механизма нормативно-подушевого финансирования в 2013 г. состав базовых нормативов и подходы к их формированию прошли определённую эволюцию и стабилизировались на современном уровне к 2016 году. В рамках настоящей статьи для анализа базового норматива затрат принимается временной интервал, соответствующий актуальной нормативной базе (2016–2019 гг.); выбирается наиболее массовый уровень высшего профессионального образования (бакалавриат, специалитет) и стоимостные группы направлений подготовки, которые обобщённо можно назвать как «Гуманитарные направления № 1» и «Технические направления, не требующие значительной материально-технической базы № 2». Источником значений базовых нормативов затрат и группировка направлений подготовки служат соответствующие приказы Минобрнауки РФ [8–11]. Для краткости используем упрощённые формулировки составляющих базовых нормативов затрат, чем используемые в нормативных документах. Значения базовых нормативов затрат

оформлены в форме таблиц по стоимостным группам, с промежуточной группировкой по затратам, непосредственно связанным с оказанием государственной услуги (прямым) и затратами на общехозяйственные расходы (косвенным).

При работе с базовыми нормативами затрат необходимо учитывать ряд важных моментов. Базовый норматив затрат, как правило, формируется и публикуется до начала го-

да применения и действует до конца календарного года. Договорная цена для первого курса формируется в середине календарного года и действует в течение учебного года. Действующий базовый норматив не учитывает в своём составе политические, экономические и другие (например, COVID-19) изменения макросреды в текущем году. С точки зрения актуализации базового норматива как цены, необходима оценка причин и динамики изменения

Таблица 1 – Базовые нормативы затрат для группы № 1<sup>2</sup>  
Table 1 – Basic cost standards for the first group

| № п/п | Составляющие базовых нормативов затрат                                                                                                                                                                                                                                          | Итоговые значения и величина составляющих базовых нормативов затрат (тыс. руб./год) |              |             |              | Динамика за период (%) |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------|------------------------|
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2016                                                                                | 2017         | 2018        | 2019         |                        |
| 1     | Затраты на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда профессорско-преподавательского состава (ППС) и других работников образовательной организации, непосредственно связанных с оказанием государственной услуги, включая страховые взносы                           | 37,01                                                                               | 48,73        | 50,85       | 54,02        | + 46,0                 |
| 2     | Затраты на приобретение материальных запасов и имущества с учётом срока полезного использования, включая арендные платежи                                                                                                                                                       | 2,34                                                                                | 2,44         | 2,54        | 2,54         | + 8,6                  |
| 3     | Затраты на приобретение учебной литературы, периодических и электронных изданий, издательских и полиграфических услуг                                                                                                                                                           | 0,54                                                                                | 0,56         | 0,52        | 0,52         | – 3,7                  |
| 4     | Затраты на приобретение транспортных услуг, в том числе на проезд ППС до места прохождения повышения квалификации и обратно, на проезд до места прохождения практики и обратно для обучающихся, проходящих практику, и сопровождающих их работников образовательной организации | 0,28                                                                                | 0,29         | 0,3         | 0,3          | + 7,1                  |
| 5     | Затраты на организацию учебной и производственной практики, в том числе затраты на проживание и оплату суточных для обучающихся, проходящих практику, и сопровождающих их работников образовательной организации                                                                | 2,0                                                                                 | 2,08         | 2,14        | 2,14         | + 7,0                  |
| 6     | Затраты на повышение квалификации ППС, в том числе связанные с наймом жилого помещения и дополнительные расходы, связанные с проживанием вне места постоянного жительства                                                                                                       | 0,35                                                                                | 0,36         | 0,31        | 0,31         | – 11,4                 |
| 7     | Затраты на прохождение периодических медицинских осмотров                                                                                                                                                                                                                       | 0,42                                                                                | 0,44         | 0,74        | 0,74         | + 76,2                 |
| 8     | <b>Итого прямых затрат:</b>                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>42,94</b>                                                                        | <b>54,9</b>  | <b>57,4</b> | <b>60,57</b> | <b>+ 41,1</b>          |
| 9     | Затраты на коммунальные услуги                                                                                                                                                                                                                                                  | 2,12                                                                                | 2,2          | 2,46        | 2,46         | + 16,0                 |
| 10    | Затраты на содержание объектов недвижимого имущества, в том числе и арендные платежи                                                                                                                                                                                            | 2,74                                                                                | 2,85         | 5,08        | 5,08         | + 85,4                 |
| 11    | Затраты на содержание особо ценного движимого имущества                                                                                                                                                                                                                         | 0,5                                                                                 | 0,52         | 0,54        | 0,54         | + 8,0                  |
| 12    | Резерв на восстановление особо ценного движимого имущества                                                                                                                                                                                                                      | 0,71                                                                                | 0,74         | 0,77        | 0,77         | + 8,45                 |
| 13    | Затраты на приобретение услуг связи, в том числе интернет                                                                                                                                                                                                                       | 0,11                                                                                | 0,11         | 0,08        | 0,08         | – 27,3                 |
| 14    | Затраты на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда работников образовательной организации, которые не принимают непосредственного участия в оказании государственной услуги, включая страховые взносы                                                              | 12,42                                                                               | 12,92        | 13,28       | 13,44        | + 8,21                 |
| 15    | Затраты на организацию культурно-массовой, физкультурной и спортивной, оздоровительной работы со студентами                                                                                                                                                                     | 3,3                                                                                 | 3,46         | 3,39        | 3,52         | + 6,67                 |
| 16    | <b>Итого косвенных затрат:</b>                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>21,9</b>                                                                         | <b>22,8</b>  | <b>25,6</b> | <b>25,89</b> | <b>+ 18,22</b>         |
| 17    | <b>ИТОГО БАЗОВЫХ НОРМАТИВОВ ЗАТРАТ:</b>                                                                                                                                                                                                                                         | <b>64,84</b>                                                                        | <b>77,70</b> | <b>83,0</b> | <b>86,46</b> | <b>+ 33,34</b>         |

<sup>2</sup>Составлено автором по [8–11].

Таблица 2 – Базовые нормативы затрат для группы № 2<sup>3</sup>  
 Table 2 – Basic cost standards for the second group

| №<br>п/п | Составляющие базовых нормативов затрат                                                                                                                                                                                                                                          | Итоговые значения<br>и величина составляющих<br>базовых нормативов затрат<br>(тыс. руб./год) |              |              |               | Дина-<br>мика<br>за пе-<br>риод<br>(%) |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---------------|----------------------------------------|
|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2016                                                                                         | 2017         | 2018         | 2019          |                                        |
| 1        | Затраты на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда профессорско-преподавательского состава (ППС) и других работников образовательной организации, непосредственно связанных с оказанием государственной услуги, включая страховые взносы                           | 37,01                                                                                        | 48,73        | 55,09        | 58,84         | + 59,0                                 |
| 2        | Затраты на приобретение материальных запасов и имущества с учётом срока полезного использования, включая арендные платежи                                                                                                                                                       | 4,71                                                                                         | 4,9          | 5,09         | 5,09          | + 8,1                                  |
| 3        | Затраты на приобретение учебной литературы, периодических и электронных изданий, издательских и полиграфических услуг                                                                                                                                                           | 0,54                                                                                         | 0,56         | 0,52         | 0,52          | – 3,7                                  |
| 4        | Затраты на приобретение транспортных услуг, в том числе на проезд ППС до места прохождения повышения квалификации и обратно, на проезд до места прохождения практики и обратно для обучающихся, проходящих практику, и сопровождающих их работников образовательной организации | 1,68                                                                                         | 1,75         | 0,76         | 0,76          | – 54,8                                 |
| 5        | Затраты на организацию учебной и производственной практики, в том числе затраты на проживание и оплату суточных для обучающихся, проходящих практику, и сопровождающих их работников образовательной организации                                                                | 7,34                                                                                         | 7,63         | 7,84         | 7,84          | + 6,8                                  |
| 6        | Затраты на повышение квалификации ППС, в том числе связанные с наймом жилого помещения и дополнительные расходы, связанные с проживанием вне места постоянного жительства                                                                                                       | 1,35                                                                                         | 1,4          | 0,33         | 0,33          | – 75,6                                 |
| 7        | Затраты на прохождение периодических медицинских осмотров                                                                                                                                                                                                                       | 0,42                                                                                         | 0,44         | 0,81         | 0,81          | + 92,9                                 |
| 8        | <b>Итого прямых затрат:</b>                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>53,05</b>                                                                                 | <b>65,41</b> | <b>70,44</b> | <b>74,19</b>  | <b>+ 39,85</b>                         |
| 9        | Затраты на коммунальные услуги                                                                                                                                                                                                                                                  | 2,31                                                                                         | 2,4          | 2,68         | 2,68          | + 16,0                                 |
| 10       | Затраты на содержание объектов недвижимого имущества, в том числе и арендные платежи                                                                                                                                                                                            | 3,13                                                                                         | 3,26         | 5,8          | 5,8           | + 85,3                                 |
| 11       | Затраты на содержание особо ценного движимого имущества                                                                                                                                                                                                                         | 0,5                                                                                          | 0,52         | 0,54         | 0,54          | + 8,0                                  |
| 12       | Резерв на восстановление особо ценного движимого имущества                                                                                                                                                                                                                      | 0,71                                                                                         | 0,74         | 0,77         | 0,77          | + 8,5                                  |
| 13       | Затраты на приобретение услуг связи, в том числе интернет                                                                                                                                                                                                                       | 0,11                                                                                         | 0,11         | 0,08         | 0,08          | – 27,3                                 |
| 14       | Затраты на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда работников образовательной организации, которые не принимают непосредственного участия в оказании государственной услуги, включая страховые взносы                                                              | 13,66                                                                                        | 14,21        | 14,6         | 14,78         | + 8,2                                  |
| 15       | Затраты на организацию культурно-массовой, физкультурной и спортивной, оздоровительной работы со студентами                                                                                                                                                                     | 3,3                                                                                          | 3,46         | 3,39         | 3,52          | + 6,7                                  |
| 16       | <b>Итого косвенных затрат:</b>                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>23,72</b>                                                                                 | <b>24,7</b>  | <b>27,86</b> | <b>28,17</b>  | <b>+ 18,76</b>                         |
| 17       | <b>ИТОГО БАЗОВЫЕ НОРМАТИВЫ ЗАТРАТ:</b>                                                                                                                                                                                                                                          | <b>76,77</b>                                                                                 | <b>90,11</b> | <b>98,3</b>  | <b>102,36</b> | <b>+ 33,3</b>                          |

отдельных базовых нормативов и ряд других расчётов. В зависимости от используемых вузом технологий бюджетирования, полученный таким образом прогнозный базовый норматив может быть использован для самостоятельного планирования размера субсидии на выполнение государственного задания на следующий год. Методика формирования базового норматива затрат не прозрачна и не доступна для самостоятельного расчёта вузами для прогноза изменения величины базового нор-

матива, поэтому возможна оценка динамики изменения отдельных элементов и интерполирование к известным величинам.

Затраты на оплату труда и начисления по оплате труда ППС (п. 1 табл. 1 и 2) являются самыми крупными составляющими (от 48 % до 62 %) в сумме базового норматива затрат стоимостной группы. Затраты на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда ППС за период выросли от 46 % до 59 % для обеих стоимостных групп и явились ос-

<sup>3</sup>Составлено автором по [8–11].

новным фактором роста прямых затрат. Наибольшая динамика роста, до 48 %, наблюдается в период 2016–2018 гг. Базовый норматив не содержит количественных показателей, но на практике, с учётом сокращения штатной численности преподавателей, динамика периода 2016–2018 гг. ещё выше. Динамика роста была обусловлена необходимостью выполнения требований распоряжения Правительства Российской Федерации от 30.04.2014 № 722-р «Об утверждении плана мероприятий („дорожной карты“) „Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки“» (Дорожная карта) об обеспечении средней заработной платы ППС в размере 200 % от средней по субъекту федерации. В настоящий момент требования Дорожной карты считаются выполненными и прогнозная динамика роста оплаты труда периодически определяется и публикуется в прогнозах Минэкономразвития РФ.

Затраты на приобретение материальных запасов, организацию учебной практики, содержание имущества, культурно-массовую работу (пп. 2, 5, 11, 12, 15 табл. 1 и 2) имеют положительную равномерную динамику роста, находящуюся в диапазоне от 6,5 % до 8,5 %, что можно считать соответствующим инфляции периода 2016–2019 гг.

Динамика изменения затрат, связанных с оплатой труда не основного персонала (п. 14 табл. 1 и 2), равномерна, положительна (+ 8,2 %) и соответствует инфляции 2016–2019 гг. Фактическая же динамика роста выше, с учётом сокращения не основного персонала в период 2016–2017 гг., проведённого для выполнения требований Дорожной карты.

Снижение расходов на приобретение учебной литературы на 3,7 % (п. 3 табл. 1 и 2) носит несущественный характер и сопоставимо с точностью расчётов.

Динамика изменения затрат на приобретение транспортных услуг (п. 4 табл. 1 и 2) носит разнонаправленный характер с равномерной положительной динамикой в пределах инфляции (+ 7,1 %) для первой стоимостной группы и неравномерной отрицательной (– 54,8 %) с существенным снижением в 2018 г. Предположительно это связано с изменением методики

определения базового норматива в 2018 г. по второй стоимостной группе.

Отрицательная динамика изменения затрат на повышение квалификации ППС (п. 6 табл. 1 и 2) от 11,4 % до 75,6 % может быть связана как с более активным использованием для повышения квалификации дистанционных форм обучения, так и с изменением методики определения базового норматива в 2018 г.

Положительная динамика роста затрат от 76,2 % до 92,9 % на прохождение периодических медицинских осмотров (п. 7 табл. 1 и 2) может быть связана с ростом цены осмотра, изменениями требований нормативных документов к составу процедур осмотра и перечню подлежащих осмотру лиц, изменением методики определения базового норматива в 2018 г.

Рост затрат на коммунальные услуги (п. 9 табл. 1 и 2) носит равномерный характер по обеим группам (+ 16 %) и обусловлен регулируемым ростом тарифов.

Рост затрат на содержание объектов недвижимого имущества (п. 10 таблиц 1 и 2) носит неравномерный характер, одинаков для обеих стоимостных групп (+ 85 %), является драйвером роста косвенных затрат. Рост этого базового норматива связан с изменением состава затрат и методикой формирования показателя.

Затраты на оплату услуг связи и интернет (п. 13 табл. 1 и 2), наименьшие в сумме базовых нормативов, демонстрируют устойчивую отрицательную динамику, одинаковую по обеим стоимостным группам (– 27,3 %). Уменьшение норматива может быть связано с тенденцией перехода учреждений на электронный документооборот и особенностью расчёта малого значения показателя в виде сотых долей единицы, на которое существенное влияние оказывает округление при расчёте.

Сумма базового норматива затрат за период для обеих стоимостных групп выросла одинаково (33 %), динамика роста опережала уровень инфляции, рост прямых затрат опережал рост косвенных.

На практике базовые нормативы затрат в чистом виде, без применения коэффициентов, для расчёта величины субсидии на государственное задание по реализации образова-

Таблица 3 – Коэффициенты к базовому нормативу затрат<sup>4</sup>  
Table 3 – Coefficients to the basic cost standard

| № п/п | Наименование коэффициента                                                                                                                 | Значение коэффициента (ед.) |     | Составляющие базовых нормативов затрат, на которые распространяет своё действие (пп. табл. 1, 2) |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                                                                                           | max                         | min |                                                                                                  |
| 1     | Право ведущего вуза самостоятельно разрабатывать и утверждать образовательные стандарты                                                   | 1,15                        | 1,0 | 1, 5, 6                                                                                          |
| 2     | Особенности реализации государственной услуги в отношении студентов, являющихся инвалидами, лицами с ограниченными возможностями здоровья | 2,0                         | 1,0 | 1, 3, 6, 14                                                                                      |
| 3     | Специфика специализированного учреждения по работе со студентами-инвалидами                                                               | 1,2                         | 1,0 | 1, 14                                                                                            |
| 4     | Особенности реализации образовательных программ в уникальных научно-образовательных комплексах                                            | 1,0                         | 1,0 | 1, 3, 5, 6, 14                                                                                   |
| 5     | Достижение целевых показателей эффективности деятельности и научного потенциала вуза                                                      | 1,7                         | 1,0 | 1, 5, 6                                                                                          |
| 6     | Форма обучения                                                                                                                            | 1,0                         | 0,1 | 1–7, 9–15                                                                                        |
| 7     | Территориальный коэффициент уровня заработной платы                                                                                       | 4,407                       | 1,0 | 1, 14                                                                                            |
| 8     | Территориальный коэффициент коммунальных услуг                                                                                            | 16,669                      | 1,0 | 9                                                                                                |
| 9     | Районные коэффициенты и северные надбавки                                                                                                 | 2,0                         | 1,0 | 1, 14, 15                                                                                        |

Таблица 4 – Базовый норматив затрат с учётом территориальных коэффициентов  
для отдельных субъектов Российской Федерации<sup>5</sup>

Table 4 – Basic cost standard taking into account territorial coefficients for separate subjects of the Russian Federation

| Наименование субъекта Российской Федерации | Базовый норматив затрат, бакалавриат, 2 гр. (тыс. руб./год) | Коэффициенты (ед.)      |                    |                              | Базовый норматив с учётом коэффициентов (тыс.руб./год) |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                                            |                                                             | уровня заработной платы | коммунальных услуг | районные и северные надбавки |                                                        |
| Респ. Дагестан                             | 102,36                                                      | 1,009                   | 1,000              | 1,000                        | 103,0                                                  |
| г. Санкт-Петербург                         | 102,36                                                      | 2,442                   | 2,6                | 1,000                        | 212,8                                                  |
| Респ. Саха (Якутия)                        | 102,36                                                      | 2,938                   | 12,575             | 2,000                        | 279,6                                                  |

тельных программ не применяются. Территориальные коэффициенты формируются Минобрнауки РФ по субъектам Российской Федерации. Для оценки величины и значимости коэффициентов используются приказы Минобрнауки РФ [12]. В таблице 3 указаны коэффициенты с областью их применения к базовым нормативам затрат.

Таблица 3 не содержит использованного ранее коэффициента выравнивания, применявшегося к сумме базовых нормативов. Коэффициент выравнивания являлся вспомогательной, расчётной величиной, призванной сгладить неравномерность финансирования учреждений последующих лет при совершенствовании методики определения базовых нормативов затрат и величины субсидии.

Значимость коэффициента в итоговой сумме определяется не только его номиналом, но

и тем, на какие элементы базовых нормативов затрат он действует. Наиболее значимыми для формирования суммы субсидии являются следующие коэффициенты:

– коэффициент формы обучения (для заочной формы – 0,1, очно-заочной – 0,25), имеет самый широкий спектр применения к списку базовых нормативов;

– территориальный коэффициент уровня заработной платы, имеющий наибольшее значение для удалённых территорий с суровыми условиями жизни и крупных городов;

– территориальный коэффициент удорожания стоимости коммунальных услуг;

– районные коэффициенты и надбавки, имеющие высокое значение для территорий с суровыми условиями жизни.

Для иллюстрации влияния коэффициентов, в таблице 4 выполнены расчёты суммы

<sup>4</sup>Составлено автором на основании [12].

<sup>5</sup>Составлено автором на основании [11, 12].

базовых нормативов затрат для нескольких субъектов федерации по базовым нормативам с учётом региональных коэффициентов 2019 г. [11, 12].

Территориальные коэффициенты тоже имеют собственный диапазон изменений, но на протяжении всего рассматриваемого периода 2016–2019 гг. коэффициенты Северо-Кавказского федерального округа были минимальными и стремились к единице, а у Дальневосточного федерального округа были одними из самых высоких (Чукотский автономный округ, республика Саха (Якутия)). С точки зрения персонификации базового норматива затрат для конкретного вуза, применяется весьма ограниченная по значению и области применения группа коэффициентов (пп. 1–5 табл. 3), не содержащая в своём составе показателей качества образовательных услуг или учёта каких-либо рейтинговых позиций.

По результатам анализа динамики в таблицах 1–3, определяются изменения составляющих базовых нормативов затрат за полугодие.

Приведение к фактической численности обучающихся связано с тем, что расчёт базового норматива затрат выполняется для среднегодового контингента студентов в соответствии с методикой, утверждённой Минобрнауки РФ [13]. В свою очередь, среднегодовой контингент студентов является расчётным количественным показателем и в текущем году, упрощённо, определяется как сумма трети поступивших студентов на первый курс и умноженные на коэффициент выбытия (отчисления) студентов количества студентов, обучающихся полный год, и двух третей численности студентов, завершивших обучение. Коэффициент выбытия (отчисления) студентов в течение года персонифицирован для каждого образовательного учреждения, сильно варьируется в зависимости от вуза, формы и специальности обучения, обычно колеблется от 4 до 15 %. Определение величины коэффициента выбытия возможно либо экспертным путём по доступным внешним или внутренним данным, либо пределом снижения среднегодового контингента, допустимого государственным заданием в размере 10 %.

Необходимость учёта удорожания на суммы возмещаемых налогов обусловлена тем,

что суммы возмещаемых налогов входят в состав субсидии на выполнение государственного задания по оказанию образовательных услуг, суммы возмещаемых таким способом налогов персонифицированы для каждого вуза и зависят от доли субсидии в объёме финансовых поступлений. Суммы возмещаемых налогов можно получить из планов (отчётов об исполнении) финансово-хозяйственной деятельности, размещаемых вузами на своих сайтах. Так как возмещение имущественных налогов в настоящий момент происходит во всех вузах и носит регулярный характер, экспертно сумму возмещаемых налогов через субсидию по финансированию выполнения государственного задания можно принимать от 4 до 10 % от суммы субсидии. Природа возмещаемых налогов напрямую связана со стоимостью имущественного комплекса вуза и не имеет прямой связи с численностью обучающихся студентов. База для распределения сумм возмещаемых налогов по специальностям, профилям (специализации) и форме обучения может основываться как на фактическом среднегодовом контингенте, источником сведений о котором служит отчёт о выполнении государственного задания, так и на фактической или приведённой численности студентов, обучающихся на бюджетной основе.

Государственное финансирование деятельности вузов осуществляется не только в виде субсидии на выполнение государственного задания на оказание образовательных услуг, но и в виде дополнительных целевых субсидий на приобретение отдельных видов оборудования, капитальный ремонт и реконструкцию зданий и сооружений, проведение отдельных мероприятий. Во внимание не принимаются целевые субсидии не связанные непосредственно с образовательной деятельностью (стипендии, научная деятельность и т. п.). Сведения о величине и целевом назначении субсидий можно получить из плана (отчёта о выполнении) финансово-хозяйственной деятельности, публикуемые на сайтах вузов. Распределение целевой субсидии производится в доле поступлений от оказания услуг высшего профессионального образования на платной и бюджетной основе в общем объёме поступлений по хозяйственной деятельности учреждения.

Таблица 5 – Приведение подушевого финансирования к цене обучения<sup>6</sup>  
 Table 5 – Bringing per capita funding to tuition fees

| Наименование показателя                                                                       | Значение |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Базовый норматив затрат 2019 г., вторая стоимостная группа, тыс. руб./год                     | 102,36   |
| Базовый норматив затрат 2019 г., вторая стоимостная группа с применением коэф., тыс. руб./год | 212,8    |
| Изменение динамики базового норматива за полугодие, %                                         | 2,0      |
| Приведение норматива к фактической численности, %                                             | 6,0      |
| Распределение возмещаемых налогов, %                                                          | 7,0      |
| Распределение целевых субсидий, %                                                             | 3,0      |
| Подушевое финансирование, приведённое к цене обучения, тыс. руб./год                          | 251,10   |

Распределение доли целевой субсидии, приходящейся на оказание услуг высшего профессионального образования, производится в доле количества лет эксплуатации приобретаемого за счёт целевой субсидии имущества по базе распределения, используемой при распределении возмещаемых имущественных налогов.

В качестве краткой иллюстрации процессов и результатов по приведению финансирования деятельности высшего профессионального образования к цене обучения на первом курсе может служить таблица 5.

В представленном в таблице примере отклонение между базовым нормативом затрат с применением коэффициентов и финансированием, приведённым к цене обучения на первом курсе, существенно и составляет 18 %.

### Обсуждение

В результате изучения особенностей образовательных услуг как рыночного продукта, было установлено, что содержание образовательных программ не должно зависеть от того, предоставляются они в рамках государственного задания или в виде платных образовательных услуг. Выполнение этого условия должно подразумевать обеспечение финансирования реализации образовательных программ в одинаковом размере в расчёте на одного обучающегося как на платной, так и на бесплатной основе. Величина финансирования единицы услуги государственного задания по качественным признакам может рассматриваться как специфическое выражение цены. Предоставление субсидии вузам на выполнение государственного задания по реализации образовательных программ по процедурным признакам следует рассматривать как форму рыночной сделки. Принимая во внима-

ние факт, что большинство студентов государственных вузов страны обучаются на бесплатной основе, можно сказать, что субсидирование выполнения государственного задания на реализацию образовательных программ высшего профессионального образования занимает существенную долю рынка услуг. Дополнительно, Минобрнауки осуществляет контрольно-распорядительные функции по ценообразованию услуг высшего профессионального образования вузами страны.

В описанном выше алгоритме ценообразования образовательных услуг необходимость обращения вузов к нормативу подушевого финансирования возникает на этапе изучения объёмов и цены спроса на рынке. Договор на оказание образовательных услуг высшего профессионального образования со студентом подразумевает указание стоимости как за весь период, так и за один (текущий) учебный год. Корректное сравнение условий финансирования обучения на платной и бесплатной основе требует привести условия нормативно-подушевого финансирования к условиям и цене договора платного обучения.

Предложена методика приведения норматива подушевого финансирования на основе базового норматива затрат к формату цены спроса на рынке путём расчётов динамики изменения составляющих базовых нормативов затрат, приведения среднегодового контингента к фактической численности обучающихся, определения удорожания за счёт возмещаемых налогов и дополнительного целевого субсидирования.

В составленном автором примере ценовой показатель увеличения норматива подушевого финансирования от базового норматива

<sup>6</sup>Составлено автором.

затрат с применением коэффициентов составил 18 %. Гипотезу о значимости норматива подушевого финансирования для ценообразования образовательных услуг можно считать подтверждённой, цели исследования выполненными. Предложенная методика приведения норматива подушевого финансирования к формату цены договора позволяет финансово-экономическим службам вузов получить ориентир для ценообразования, контролировать полноту и правильность собственных расчётов на этапе определения издержек.

### **Заключение**

Реализация программ высшего профессионального образования осуществляется посредством оказания образовательных услуг. Специфичность услуг и рынка образовательных услуг находит своё отражение в ценообразовании. Государство на рынке образовательных услуг играет роль покупателя-монополиста, имеющего контрольно-распорядительные функции в плане ценообразования. В

исследовании рассмотрена и обоснована гипотеза роли норматива подушевого финансирования как цены на рынке образовательных услуг, предложен и проиллюстрирован пример алгоритма перевода ценового значения норматива к формату цены договора. Исследованием определено, что обращение к величине норматива подушевого финансирования для финансово-экономической службы вуза необходимо на этапе изучения спроса при формировании цен обучения в следующем учебном году и на этапе прогнозирования выручки при составлении бюджета на следующий календарный год.

Исследование представляет интерес для научного сообщества, ведущего исследования в области экономики государственного сектора, преподавательского состава в рамках дисциплины «Экономика образования» и финансово-экономических служб для определения оптимальной цены услуг высшего профессионального образования.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Загоскина Н.М., Полонская М.С. (2017). Ценообразование образовательных услуг высших учебных заведений // Дискуссия: журнал научных публикаций. № 7 (81). С. 35–41.
2. Герасина О.Н., Сальникова Т.С. (2012). Экономика знаний // Экономические системы. № 1. С. 22–25.
3. Сагинов Ю.А., Феоктистова Н.А., Лукьянова Н.О. (2010). Определение оптимального баланса между ценой и качеством продовольственных товаров // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. № 2. С. 95–101.
4. Стукалова И.Б., Стукалова А.А. (2016). Соотношение стоимости образовательных услуг и рейтинговой позиции вузов // Российское предпринимательство. Т. 17. № 18. С. 2395–2414.
5. Логунова О.С. (2012). Выбор метода ценообразования на рынке услуг высшего профессионального образования // Сборник научных трудов ЕГУАС. Т. IV (47). С. 116–128.
6. Ефимова И.Н., Маковейчук А.В., Авралев Н.В. (2019). Социологический анализ рынка образовательных услуг в период приёмной кампании 2016 года как один из инструментов оценки политики менеджмента качества в вузе // Вопросы управления. № 03 (58). URL: <http://journal-management.com/issue/2016/06/33>.
7. Фрайс В.Э. (2018). Уровень стоимости образовательных услуг в конкурентной среде вузов // Российские регионы в фокусе перемен. Сборник докладов со специальных мероприятий XII Международной конференции. Екатеринбург: ООО «Издательство УМЦ УПИ». С. 512–519.
8. О значениях базовых нормативов затрат на оказание государственных услуг в сфере образования и науки, молодёжной политики, опеки и попечительства несовершеннолетних граждан и значений отраслевых корректирующих коэффициентов к ним // Приказ Минобрнауки России от 20.07.2016 № 884. URL: <https://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minobrnauki-Rossii-ot-20.07.2016-N-884/> (дата обращения: 18.08.2020).
9. Изменения в итоговые значения и величины составляющих базовых нормативов затрат на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ высшего образования, программ послевузовского профессионального образования в интернатуре и подготовки научных кадров в докторантуре, отраслевые корректирующие коэффициенты и порядок их применения на 2018 год и на плановый период 2019

и 2020 годов // Утв. приказом Минобрнауки России от 27.11.2017 № 217/18вн. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71743512/> (дата обращения: 18.08.2020).

10. Итоговые значения и величина составляющих базовых нормативов затрат на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ высшего образования, отраслевые коэффициенты и порядок их применения на 2019 год // Утв. приказом Министерства науки и высшего образования 20.11.2018 № МН-Пр-8/СК. URL: <https://base.garant.ru/72776186/> (дата обращения: 18.08.2020).

11. Итоговые значения и величина составляющих базовых нормативов затрат на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ высшего образования, отраслевые корректирующие коэффициенты и порядок их применения на 2020 год и плановый период 2021 и 2022 год // Утв. приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации 25.06.2019 № МН-Пр-18/СК. URL: [http://fgosvo.ru/uploadfiles/others/orm\\_z.pdf](http://fgosvo.ru/uploadfiles/others/orm_z.pdf) (дата обращения: 18.08.2020).

12. Территориальные корректирующие коэффициенты к базовым нормативам затрат при-

меняемые при расчёте нормативных затрат на оказание государственных услуг в целях расчёта субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания федеральными государственными бюджетными и автономными учреждениями, в отношении которых функции и полномочия учредителя осуществляет Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, и порядок их применения на 2020 год и плановый период 2021 и 2022 годов // Утв. приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации 25.06.2019 № МН-Пр-18/СК. URL: [https://nkrfkod.ru/zakonodatelstvo/territorialnye-korrektiruiushchie-koeffitsienty-k-bazovym-normativam-zatrat-primenjaemye-pri\\_3/](https://nkrfkod.ru/zakonodatelstvo/territorialnye-korrektiruiushchie-koeffitsienty-k-bazovym-normativam-zatrat-primenjaemye-pri_3/) (дата обращения: 18.08.2020).

13. Об утверждении методики формирования государственного задания на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ высшего и среднего профессионального образования на очередной финансовый год и плановый период // Утв. приказом Министерства образования и науки от 17.05.2016 № 581. URL: <https://base.garant.ru/71418496/> (дата обращения: 08.09.2020).

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Стребков Сергей Геннадьевич – Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет (630008, Россия, Новосибирск, ул. Ленинградская, 113); [biostans@yandex.ru](mailto:biostans@yandex.ru).

---

## THE ROLE OF THE STANDARD PER CAPITA FUNDING IN THE PRICING CONTROL OF HIGHER EDUCATION SERVICES

S.G. Strebkov<sup>7a</sup>

<sup>a</sup>Novosibirsk State University of Architecture and Civil Engineering

#### ABSTRACT:

**Introduction:** the necessary amount of funding for the implementation of higher vocational curricula by universities is provided both by subsidizing free training of students on the basis of standard per capita financing, and by paying for educational services. One of the determining social and economic factors in the market is the price of higher vocational education services. In the study, the standard of per capita financing is considered as the price of educational services.

**Methods and information:** the research was based on regulations of the government of the Russian Federation and the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation. To study the features of education services, the market for their circulation, and determine the pricing algorithm, we used scientific papers of national economists.

---

<sup>7</sup>RSCI AuthorID: 973761

**Results:** based on the regulatory documents of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation for the period 2016-2019, tables were compiled with the dynamics of basic cost standards for two cost groups. To assess the impact of the coefficients on the basic cost standards, a table has been compiled indicating the range of values of the coefficients and their scope. The significance of the indices is illustrated by the table for calculating the basic cost standard using indices for three subjects of the Russian Federation. The method of bringing the per capita funding standard to the price of education services with an example of calculation in the form of a table is designed as a methodology.

**Discussion:** the study identified that financial support for the education services unit of the state of the national task can be seen as an expression of the price, and the procedure for granting subsidies for the implementation of the national task – as a kind of market transaction. The results of the methodology can be used by universities as a guide in pricing and revenue planning when drawing up the budget for the next year. The purpose and objectives of the study can be considered completed.

**Conclusion:** the study substantiates the high impact of standard per capita financing in the pricing process of higher vocational education services. The method of bringing the per capita standard to the price of education services has scientific novelty, theoretical and practical significance for a wide range of stakeholders.

**KEYWORDS:** standard per capita financing, pricing of educational services, funding of educational organisations.

**FOR CITATION:** Strebkov S.G. (2020). The role of the standard per capita funding in the pricing control of higher education services, *Management Issues*, no. 4, pp. 55–70.

## REFERENCES

1. Zagorskina N.M., Polonskaya M.S. (2017). Pricing of educational services of higher educational institutions, *Discussion: Journal of Scientific Publications*, no. 7 (81), pp. 35–41.
2. Gerasina O.N., Salnikova T.S. (2012). Economy of knowledge, *Economic systems*, no. 1, pp. 22–25.
3. Saginov Yu.L., Feoktistova N.A., Lukyanova N.O. (2010). Determination of the optimal balance between the price and quality of food products, *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*, no. 2, pp. 95–101.
4. Stukalova I.B., Stukalova A.A. (2016). Correlation between the cost of educational services and the ranking of universities, *Russian Journal of Entrepreneurship*, vol. 17, no. 18, pp. 2395–2414.
5. Logunova O.S. (2012). The choice of the pricing method in the market of higher professional education services, *Collected scientific works of YSUAS*, vol. IV (47), pp. 116–128.
6. Efimova I.N., Makoveichuk A.V., Avralev N.V. (2019). Sociological analysis of the educational services market during the admissions campaign in 2016 as one of the tools for assessing the quality management policy in the university, *Management Issues*, no. 03 (58). URL: <http://journal-management.com/issue/2016/06/33>.
7. Fries V.E. (2018). The level of the cost of educational services in the competitive environment of universities. *Collection of reports from special events of the XII International Conference "Russian regions in the focus of changes"*. Ekaterinburg: LLC "Publishing house UMC UPI", pp. 512–519.
8. On the values of the basic standards of costs for the provision of public services in the field of education and science, youth policy, guardianship and trusteeship of minors and the values of sectoral correcting coefficients for them // Order of the Ministry of Education and Science of Russia no. 884 dated July 20, 2016. URL: <https://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minobrnauki-Rossii-ot-20.07.2016-N-884/> (accessed 18.08.2020).
9. Changes in the total values and the value of the components of the basic standards of costs for the provision of public services for the implementation of educational programs of higher education, programs of postgraduate professional education in internship and training of scientific personnel in doctoral studies, sectoral correction factors and the procedure for their application for 2018 and for the planning period 2019 and 2020 // App. by order of the Ministry of Education and Science of Russia no. 217/18vn dated November 27, 2017. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71743512/> (accessed 18.08.2020).

10. The final values and the size of the components of the basic standards for the provision of public services for the implementation of educational programs of higher education, industry coefficients and the procedure for their application for 2019 // App. by order of the Ministry of Science and Higher Education no. MN-Pr-8/SK dated November 20, 2018. URL: <https://base.garant.ru/72776186/> (accessed 18.08.2020).

11. The final values and the size of the components of the basic standards for the provision of public services for the implementation of educational programs of higher education, sectoral adjustment coefficients and the procedure for their application for 2020 and the planning period 2021 and 2022 // App. by order of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation no. MN-Pr-18/SK dated June 25, 2019. URL: [http://fgosvo.ru/uploadfiles/others/orm\\_z.pdf](http://fgosvo.ru/uploadfiles/others/orm_z.pdf) (accessed 18.08.2020).

12. Territorial adjusting coefficients to the basic cost standards used in calculating the standard costs for the provision of public services in order to cal-

culate the subsidy for financial support of the fulfillment of the state task by federal state budgetary and autonomous institutions, in respect of which the functions and powers of the founder are carried out by the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, and the procedure for their application for 2020 and the planning period of 2021 and 2022 // App. by order of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation no. MN-Pr-18/SK dated June 25, 2019. URL: [https://nkrfkod.ru/zakonodatelstvo/territorialnye-korrektiruiushchie-koeffitsienty-k-bazovym-normativam-zatrat-primenjaemye-pri\\_3/](https://nkrfkod.ru/zakonodatelstvo/territorialnye-korrektiruiushchie-koeffitsienty-k-bazovym-normativam-zatrat-primenjaemye-pri_3/) (accessed 18.08.2020).

13. On the approval of the methodology for the formation of a state assignment for the provision of public services for the implementation of educational programs of higher and secondary vocational education for the next financial year and planning period // App. by order of the Ministry of Education and Science no. 581 dated 17.05.2016. URL: <https://base.garant.ru/71418496/> (accessed 08.09.2020).

#### **AUTHORS' INFORMATION:**

**Sergey G. Strebkov** – Novosibirsk State University of Architecture and Civil Engineering (113, Leningradskaya St., Novosibirsk, 630008, Russia); [biostans@yandex.ru](mailto:biostans@yandex.ru).

## МИГРАЦИОННЫЙ ДРАЙВЕР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА

Р.И. Акьюлов<sup>1а</sup>

«Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»

### АННОТАЦИЯ:

В статье рассмотрены современные вызовы, связанные с нарастанием интенсивности миграционных процессов во всем мире, в том числе в российских регионах, а также – снижение численности и доли экономически активного населения в трудоспособном возрасте, что уже привело к дефициту работников и появлению в целом по стране около одного миллиона вакантных рабочих мест. Для изучения закономерностей возникновения данной ситуации и поиска возможных путей решения данной проблемы проведено исследование современной социально-демографической ситуации на примере регионов Уральского федерального округа, где наблюдается повышение доли населения старше трудоспособного возраста при снижении доли населения в трудоспособном возрасте и стабилизации доли населения младше трудоспособного возраста, что характеризуется как демографическое старение во всех регионах Уральского федерального округа, включая Курганскую, Свердловскую, Тюменскую и Челябинскую области, Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа за последние пять лет. Констатируется, что, по данным исследования международной аудиторско-консалтинговой компании, Свердловская и Челябинская области, вошли в первую десятку регионов, испытывающих наибольший дефицит трудовых ресурсов. В исследовании выявлены и уточнены предпосылки внешней иммиграции, а также систематизированы факторы, влияющие на развитие трудовой миграции, приводятся предлагаемые специалистами методы экономической оценки трудовой миграции, применение которых де-факто подтверждает, что миграция выступает драйвером экономического роста принимающей территории, будь то страна или регион. По итогам исследования разработаны и предложены основные подходы к совершенствованию регулирования миграционных процессов в управлении развитием региона.

**Цель:** анализ влияния миграционных процессов на экономику региона с разработкой комплекса мер по повышению эффективности их регулирования.

**Методы:** статистический анализ, сравнительный анализ, контент-анализ, систематизация и обобщение исследовательских данных.

**Результаты:** проанализирована социально-демографическая ситуация и динамика миграционных процессов в регионах Уральского федерального округа, выявлены предпосылки развития и рассмотрен механизм миграции рабочей силы как драйвера экономического роста, уточнены последствия влияния трудовой миграции на принимающие и отправляющие регионы и страны.

**Научная новизна:** исследована и предложена авторская трактовка категории «миграционный драйвер экономического роста», разработаны основные направления повышения продуктивности государственного управления развитием региона в миграционной и социально-трудовой сфере.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** демографическое старение, трудовые мигранты, дефицит трудовых ресурсов, миграционный драйвер экономического роста, миграционные процессы, управление развитием региона.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Акьюлов Р.И. (2020). Миграционный драйвер экономического роста в управлении развитием региона // Вопросы управления. № 4. С. 71–79.

<sup>1</sup> AuthorID РИНЦ: 256795

В настоящее время нарастают вызовы, обусловленные усилением миграционных процессов, влияющих на социально-экономическое развитие регионов и российских городов, требующие повышения эффективности регулирования миграции для обеспечения устойчивого регионального развития, в связи с углублением проблемы дефицита трудовых ресурсов, решение которой практически невозможно без привлечения как внутренних, так и иностранных трудовых мигрантов. Недостаточно эффективное регулирование трудовой миграции обусловлено, в свою очередь, такими проблемами, как коррупция в органах государственной власти, занимающихся вопросами миграционной политики, заинтересованность бизнеса в использовании труда нелегальных мигрантов и минимизации издержек в результате невыплат социальных страховых сборов в государственный бюджет.

Рассмотрим взаимосвязь социально-демографической ситуации и миграционных процессов на примере регионов, входящих в со-

став Уральского федерального округа. Статистические данные показывают, что в регионах УрФО с 2010 по 2018 год снижается доля трудоспособного населения, и абсолютно во всех регионах происходит увеличение доли населения старше трудоспособного возраста. Несколько сглаживает проблему то, что за этот же период выросла доля населения моложе трудоспособного возраста, что некоторым образом сдерживает процесс старения населения в средне- и долгосрочной перспективе (табл. 1).

Но этого недостаточно для того, чтобы стабилизировать долю трудоспособного населения, так как в Свердловской и в Тюменской (без автономных округов) областях доля населения как младше, так и старше трудоспособного возраста увеличилась на 1,6 %, в Курганской области – на 0,9 и 2,5 % соответственно. В Ханты-Мансийском округе увеличилась доля населения младше трудоспособного возраста на 0,8 %, а старше трудоспособного – на 3,3 %, в ЯНАО – на 0,9 и 3,1 % соответственно,

Таблица 1 – Доля населения в трудоспособном возрасте в регионах УрФО<sup>2</sup>  
Table 1 – Share of the population of working age in the regions of the Ural Federal District

| Регионы                     | Годы |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                             | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Уральский федеральный округ | 62,3 | 61,6 | 60,7 | 59,7 | 58,7 | 57,7 | 56,8 | 56,1 | 55,5 | 55,4 |
| Курганская область          | 58,8 | 57,7 | 56,4 | 55,3 | 54,2 | 53,1 | 52,3 | 51,5 | 50,8 | 50,3 |
| Свердловская область        | 60,9 | 60,2 | 59,3 | 58,3 | 57,3 | 56,3 | 55,4 | 54,7 | 54,1 | 55,1 |
| Ханты-Мансийский АО – Югра  | 68,8 | 68,0 | 66,8 | 65,6 | 64,5 | 63,2 | 62,2 | 61,2 | 60,4 | 62,3 |
| Ямало-Ненецкий АО           | 70,1 | 70,1 | 69,6 | 68,6 | 67,6 | 66,2 | 65,1 | 64,3 | 63,6 | 67,1 |
| Тюменская область (без АО)  | 63,0 | 62,2 | 61,3 | 60,4 | 59,3 | 58,3 | 57,5 | 56,7 | 56,1 | 56,2 |
| Челябинская область         | 60,7 | 59,9 | 59,0 | 58,1 | 57,2 | 56,3 | 55,5 | 54,9 | 54,3 | 55,2 |

Таблица 2 – Доля населения регионов УрФО (младше и старше трудоспособного возраста)<sup>3</sup>  
Table 2 – Share of the population of the regions of the Ural Federal District (younger and older than the working age)

| Регионы                     | 2015 |      | 2016 |      | 2017 |      | 2018 |      | 2019 |      |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                             | мл.  | ст.  | мл.  | ст.  | мл.  | ст.  | мл.  | ст.  | мл.  | ст.  |
| Уральский федеральный округ | 19,7 | 22,6 | 20,1 | 23,1 | 20,4 | 23,5 | 20,5 | 24,0 | 20,6 | 24,0 |
| Курганская область          | 19,0 | 27,9 | 19,2 | 28,5 | 19,4 | 29,1 | 19,4 | 29,8 | 19,4 | 30,3 |
| Свердловская область        | 18,6 | 25,1 | 19,1 | 25,5 | 19,5 | 25,8 | 19,7 | 26,2 | 19,7 | 25,2 |
| Ханты-Мансийский АО – Югра  | 22,8 | 14,0 | 23,0 | 14,8 | 23,2 | 15,6 | 23,2 | 16,4 | —    | —    |
| Ямало-Ненецкий АО           | 23,8 | 10,0 | 24,1 | 10,8 | 24,1 | 11,6 | 24,0 | 12,4 | —    | —    |
| Тюменская область (без АО)  | 20,7 | 21,0 | 21,1 | 21,4 | 21,5 | 21,8 | 21,7 | 22,2 | —    | —    |
| Челябинская область         | 18,8 | 24,9 | 19,2 | 25,3 | 19,4 | 25,7 | 19,5 | 26,2 | 19,5 | 25,3 |

<sup>2</sup>Регионы России. Социально-экономические показатели. 2019 : Стат. сб. / Росстат. М., 2019. С. 53. URL: <https://chelstat.gks.ru/population>; <https://sverdl.gks.ru/folder/25983>; [https://tumstat.gks.ru/storage/mediabank/25007\\_01\\_2020.pdf](https://tumstat.gks.ru/storage/mediabank/25007_01_2020.pdf).

<sup>3</sup>Составлено автором на основе: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2019 : Стат. сб. / Росстат. М., 2019. С. 52, 56. URL: <https://sverdl.gks.ru/folder/29698>; <https://sverdl.gks.ru/folder/25983>; <https://chelstat.gks.ru/population>; [https://tumstat.gks.ru/storage/mediabank/25007\\_01\\_2020.pdf](https://tumstat.gks.ru/storage/mediabank/25007_01_2020.pdf).

Таблица 3 – Коэффициенты миграционного прироста в регионах УрФО (на конец года) (на 1 000 чел. населения)<sup>4</sup>  
 Table 3 – Coefficients of migration growth in the regions of the Ural Federal District (at the end of the year) (per 1 000)

| Регионы                     | Годы   |        |       |       |       |       |
|-----------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
|                             | 2014   | 2015   | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
| Уральский федеральный округ | 0,7    | 0,3    | 1,2   | 0,03  | – 0,5 | 1,6   |
| Курганская область          | – 6    | – 6,4  | – 5,6 | – 6   | – 7,7 | – 3,0 |
| Свердловская область        | 1,1    | 0,4    | 0,1   | 0,05  | – 0,3 | 1,5   |
| Ханты-Мансийский АО – Югра  | – 1,6  | – 1,1  | 2,4   | – 2,5 | – 2,1 | 0,1   |
| Ямало-Ненецкий АО           | – 11,2 | – 22,3 | – 6,5 | – 4,5 | – 3,2 | – 2,4 |
| Челябинская область         | 1,6    | 1      | 0,8   | – 1,1 | – 0,2 | 0,5   |
| Тюменская область (без АО)  | 8,5    | 12,4   | 11,4  | 10,5  | 10,4  | 10,2  |

в Челябинской области данные показатели равны 1,2 % и 1,7 % соответственно (табл. 2). Поэтому неудивительно, что численность населения в трудоспособном возрасте везде непрерывно снижалась.

Продолжающееся демографическое старение в России требует системных мер, поскольку это не может не влиять на перспективы экономического развития российских регионов. Данная проблема в ближайшей перспективе будет только нарастать, поэтому для ее решения необходим поиск резервов путем изучения новых источников «населения как фактора экономического и социального развития, как единственного источника трудовых ресурсов страны, забота о воспроизводстве которого составляет одну из основных функций любого государства» [1, с. 81].

Дефицит трудоспособного населения, трудовых ресурсов ставит вопрос более масштабного вовлечения трудовых мигрантов в экономику регионов, что актуализирует, в свою очередь, проблемы эффективного регулирования социально-трудовой сферы, использования труда внутренних и иностранных мигрантов в принимающих регионах, учитывая, что их влияние на экономику в среднесрочной перспективе будет только увеличиваться.

Несколько смягчает картину стабильная доля населения младше трудоспособного возраста с небольшой тенденцией роста, что позволит в краткосрочной перспективе затормозить процесс старения населения, но не решить проблему полностью, поскольку уже в 2018 году в Ханты-Мансийском округе доля молодых не увеличилась, а в Ямало-Ненецком – даже слегка снизилась.

По данным исследования международной аудиторско-консалтинговой компании *FinExpertiza* о дефиците рабочей силы в России, «численность требуемых работников на вакантные рабочие места составила в начале 2019 года 967,8 тыс. чел. В десятке оказались Свердловская (26,1 тыс.) и Челябинская область, где не хватает 19,8 тыс. специалистов [13]. Таким образом, из регионов Уральского федерального округа Свердловская и Челябинская область нуждаются в трудовых мигрантах в большей степени, чем другие регионы, входя по этому показателю в состав наиболее нуждающихся в специалистах десяти регионов России. Поскольку в России в 2019 году дефицит составил около миллиона работников для заполнения вакантных рабочих мест, то в существующих условиях его можно восполнить только за счет мигрантов.

Данная ситуация в социально-демографической сфере свидетельствует об устойчивом тренде возрастания демографической нагрузки в регионах, что не может не сказаться на конъюнктуре на региональных рынках труда и что будет способствовать росту потребности в трудовых мигрантах.

Предпосылками развития процессов внешней иммиграции являются:

1) тенденция замедления роста высокотехнологичных производств, способствующая спросу на низкоквалифицированный труд, осуществляемый в основном мигрантами;

2) разность между показателями уровня экономического развития отправляющих стран и России (вакансии, уровень вознаграждения за труд);

3) снижение численности трудоспособного населения в регионах;

<sup>4</sup>Регионы России. Социально-экономические показатели. 2019 : Стат. сб. / Росстат. М., 2019. С. 91.

4) наличие теневого сектора экономики и нелегальной миграции;

5) экономия издержек предпринимателей на фонд заработной платы и страховые взносы, уплачиваемые при найме трудовых иностранных мигрантов.

Вместе с тем, статистические данные показывают, что миграционный прирост в регионах Уральского федерального округа начиная с 2014–2015 годов неуклонно снижался до 2018 года, и лишь в 2019 году произошел небольшой рост показателя в Свердловской, Челябинской областях, ХМАО и ЯНАО. В автономных округах люди, в основном, приезжают на временное пребывание и одни работники сменяются другими, причем положительное значение и самое высокое значение сальдо миграции сохраняется только в Тюменской области, что во многом обусловлено экономической ситуацией и политикой региональных властей (табл. 3).

Для развития экономики регионов необходимо развивать современные цифровые, информационные технологии, робототехнику, что может снизить потребность в существующей численности рабочей силы, и тогда снижение доли трудоспособного населения серьезно не отразится на динамике рынка, но в России темпы цифровизации не позволяют компенсировать убыль трудовых ресурсов высвобождением рабочих мест. Отсюда вывод: сохраняющаяся потребность рынка в рабочей силе могут обеспечить трудовые мигранты, рост числа которых актуализирует проблему эффективности государственного регулирования миграционных потоков.

Общеизвестно, что деятельность трудовых мигрантов дает существенный экономический эффект в принимающих регионах и странах. По мнению специалистов, для оценки экономического значения трудовой миграции для состояния экономики России чаще всего используют методы с использованием показателей занятости, изменения величины валового внутреннего продукта и доходов от выдачи патентов, уплаты пошлин, штрафов, связанных с трудоустройством иностранных трудовых мигрантов. В частности, «первый метод – оценка вклада трудовой миграции через занятость и ВВП. Второй метод – оцен-

ка вклада трудовой миграции через доходы от финансовой деятельности миграционной инфраструктуры (продажа разрешительных документов трудящимся-мигрантам и работодателям, административные штрафы на работодателей)» [2, с. 22].

Наглядно это можно проследить на примере города Москвы, которая имеет колоссальные ресурсы, с более чем 15-миллионным населением, остро нуждается в рабочей силе и при этом является центром притяжения трудовых мигрантов, значительную часть которых составляют иностранные граждане. В частности, «доход бюджета Москвы по итогам 2019 года от работающих по трудовым патентам иностранных граждан составил 18,3 млрд рублей, что выше уровня 2018 года на 5,2 %. За пять лет иностранные граждане получили более 2 млн патентов на работу в Москве, обеспечив поступление в бюджет около 77 млрд рублей» [14].

Автор солидарен с точкой зрения большинства специалистов, основанной на многочисленных исследованиях в области трудовой миграции, заключающейся в том, что «стоимость товаров и услуг, производимых трудовыми мигрантами в России, многократно превосходит сумму получаемой ими заработной платы и сумму пересылаемых или перевозимых ими на родину сбережений (денежных переводов)» [3, с. 12].

Государственное регулирование миграционных процессов предполагает достижение как экономического, так и социального эффекта. Проблемы интеграции в принимающих регионах испытывают в большей степени иностранные трудовые мигранты из-за языкового барьера, существенных этнокультурных различий, актуальность и острота которых со временем не снижается и требует постоянного внимания и эффективного регулирования, в первую очередь, со стороны государства.

Специалисты в своих исследованиях констатируют, что национальные экономики взаимосвязаны с миграционными процессами следующим образом: «международный рынок труда способен объединить национальные, региональные и международные рынки рабочей силы; международный рынок рабочей силы

непосредственно существует в виде миграции трудовых ресурсов» [4, с. 129].

К этому можно добавить еще один немаловажный аспект, связанный с зависимостью миграционных потоков от преобладающих направлений инвестиций, потоков капиталов. Национальные и региональные рынки привлекают мигрантов превышением уровня оборота капитала, доходов бизнеса, и, соответственно, величиной вознаграждения за труд или стоимости рабочей силы над соответствующими показателями в странах или регионах происхождения мигрантов. Специалисты сходятся во мнении о том, что «миграция стала неотделимым компонентом социальной и экономической жизни практически всех государств мира» [6].

Миграционные процессы оказывают большое влияние на экономику, выступая стимулом и даже одним из локомотивов экономического роста. Это влияние взаимное. Первоначально движущей силой миграционных процессов выступает направленность инвестиционных потоков, капиталов, результатом которых является бурный экономический рост, развитие производственных комплексов, информационно-телекоммуникационных систем, дорожной, социальной инфраструктуры территорий, куда стремятся мигранты, выезжая из экономически отсталых регионов. Это как разность потенциалов для заряженных элементарных частиц, которые направляются в сторону избыточного противоположного заряда для выравнивания потенциалов между зарядами в соседних пространствах. Здесь так же: мигранты, двигаясь с одной территории на другую, как бы уравнивают величину капиталов между регионами – зарабатывая и присваивая их часть, скопившихся в принимающих регионах, и перенаправляя их в свои более бедные регионы. С другой стороны, трудовая миграция с притоком заметного количества людей не только увеличивают экономический эффект от создаваемых мигрантами товаров и услуг, но и стимулируют товарные рынки, т. к. повышается спрос на товары и услуги, увеличивая оборот товаров и капитала в различных сферах.

При этом и страны происхождения мигрантов получают стимулирующий импульс к

экономическому развитию, на что указывают и другие специалисты, утверждая, что «страна-экспортер получает ряд преимуществ, таких, например, как получение крупных денежных переводов, в случае если у трудового мигранта остались родственники в стране отправления; местное население получает лучшие варианты заработка; происходит импорт передовых технологий и увеличение конечных инвестиций во всех сферах» [5].

Миграция выступает движущей силой, стимулом экономического развития территорий, рынков труда, будь то регион страны, государство или группа стран.

Таким образом, миграционные процессы – это миграционный драйвер экономического роста принимающей территории, предполагающий мультипликативный эффект стимулирования множества сфер экономики, за счет приумножения производства товаров и услуг мигрантами и благодаря росту потребительского спроса, а также рынка территории-экспортера рабочей силы за счет снижения безработицы, импорта передовых технологий и потока инвестиций для создания сборочных производств транснациональных корпораций. Поскольку миграция выступает важнейшим драйвером экономики, то от эффективности ее регулирования зависит качество всей системы управления и перспективы экономического развития территории, а управление миграционными процессами является одним из ключевых блоков государственной социально-экономической политики, наряду с финансовой, инвестиционной, налоговой, промышленной и политикой в сфере инноваций.

Несмотря на экономический эффект от деятельности трудовых мигрантов, происходит отток капитала в страны происхождения мигрантов, в частности, статистические данные показывают, что «наибольшее количество трудовых мигрантов приезжает в Россию из Центральной Азии, Украины и Китая. Согласно статистике, в 2019 году в среднем из России отправляли в Узбекистан 418 долларов, в Таджикистан – 195 долларов, в Украину – 182 доллара, в Китай – 1 920 долларов, в Киргизию – 536 долларов» [15]. Тем не менее, величина вывозимого капитала намного меньше тех дохо-

дов, которые оседают в экономике российских регионов, учитывая, что зарплата наемных работников в российской экономике составляет не более 30 % от доходов от их экономической деятельности, а в случае нелегальной занятости – еще меньше.

Учитывая все возрастающее значение миграционных процессов для экономического развития территорий, стран и всего мира, как никогда становится актуальной проблема повышения эффективности их регулирования со стороны государства. Современное государственное управление во всех сферах, включая миграцию, должно быть основано на принципах гуманизма, взаимовыгодного взаимодействия, сотрудничества, терпимости, консенсуса различных сообществ, национальных диаспор, что важно при интенсивной миграции рабочей силы для обеспечения высокого уровня социально-экономической стабильности и в целом национальной безопасности страны.

Основные последствия трудовой иммиграции являются и позитивными, и негативными.

Позитивные последствия трудовой иммиграции в российских регионах следующие:

- 1) увеличение населения;
- 2) рост рынка труда;
- 3) увеличение налоговых поступлений в региональные и местные бюджеты;
- 4) развитие толерантности местного населения;
- 5) развитие межгосударственных связей со странами происхождения мигрантов.

Есть, конечно, и негативные последствия трудовой иммиграции, которые не зависят от того, внутренние это или внешние иммигранты:

- 1) увеличение социального неравенства между населением разных регионов;
- 2) увеличение размера теневой экономики и отток капитала за рубеж;
- 3) отчуждение и недоверие местного населения к этнически смешанным бракам.

Таким образом, проведя данное исследование, есть основания сделать ряд ключевых выводов.

1. Учитывая возрастающую роль миграции, как драйвера экономического развития, необходим системный подход к реализации миграционной политики, разработка и модернизация

которой должна осуществляться в комплексе с политикой в социально-трудовой сфере, территориальным размещением производительных сил, во взаимосвязи с задачами инвестиционной, промышленной и финансово-бюджетной политики.

2. Необходимо совершенствование стратегии демографического развития страны в части семейной политики, с повышением качества и доступности образовательных и медицинских услуг, создавая условия для повышения рождаемости и стимулируя возвратную миграцию русских эмигрантов и русскоязычных бывших соотечественников.

3. Необходимо развивать практику интеграции иностранных официально работающих мигрантов, желающих получить гражданство, принять нормы и традиции российского общества, упрощая и совершенствуя для этого законодательные нормы и процедуры, создавая условия для обучения русскому языку, проводя мероприятия по межкультурной интеграции, пропагандируя общественную межэтническую толерантность. В современных условиях глобального распространения опасных вирусных инфекций, включая коронавирус (COVID-19), приводящих к повышенному уровню смертности населения, необходимо сформировать комплекс профилактических мер по предотвращению их распространения как часть системы регулирования миграционных процессов. Это должно включать обязательную процедуру экстренной диагностики прибывающих мигрантов как внутренних, так и иностранных, а также своевременного адекватного лечения заболевших, что возможно при совершенствовании системы здравоохранения, услуги которой должны стать высококачественными, доступными при наличии четкого взаимодействия соответствующих ведомств. При этом следует отрегулировать механизмы рыночной конкуренции на рынках труда, нежели создавать искусственные барьеры на пути миграционных потоков, которые не решат проблемы снижения занятости, а усугубят негативные последствия пандемии для экономического развития регионов.

Глобальные вызовы, связанные с миграцией населения, рабочей силы требуют совершенствования форм и методов государ-

ственного регулирования миграционных процессов, увязывая соответствующую политику с комплексом системных мер в связанных с ними сферах (промышленность, инновации, образование, здравоохранение, культу-

ра), предполагающих применение рыночных методов управления, способствующих укреплению социальной стабильности, декриминализации общества, снижению социального и экономического неравенства.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Козаков Е.М., Акьюлов Р.И., Бердникова А.Ю. (2009). Применение эконометрических методов при исследовании экономикодемографического развития территории // Известия УрГЭУ. № 1 (23). С. 81–85.

2. Рязанцев С.В. (2016). Вклад трудовой миграции в экономику России: методы оценки и результаты // Гуманитарные науки. Вестник финансового университета. М. : Изд-во Финансового университета при Правительстве РФ. № 2. С. 16–28.

3. Рязанцев С.В., Боженко В.В., Пажневски Ш.З. (2015). Вклад денежных переводов трудящихся-мигрантов в социально-экономическое развитие Российской Федерации // Финансовая экономика. № 2. С. 7–12.

4. Михайленко Н.В. (2019). Международная миграция труда и ее влияние на национальные экономики // Управление. М. : Изд-во Государственного университета управления. Т. 7, № 3. С. 127–132.

5. Гонтмахер Е.Ш. (2013). Мировые миграционные процессы: необходимость глобального регулирования // Вопросы экономики. № 10. С. 136–146.

6. Флоринская Ю.Ф., Мкртчян Н.В., Малева Т.М., Кириллова М.К. (2015). Миграция и рынок труда : монография. М. : Дело. 108 с.

7. Мочкина В.Х. (2007). Миграция как феномен социального взаимодействия общества. Аба-

кан : Хакасский госуниверситет им. Н. Ф. Катонова. 159 с.

8. Переведенцев В.И. (2010). Миграция в ритме времени. М. : МАКС-Пресс. 79 с.

9. Блинова М.С. (2009). Социология миграции: история становления и перспективы развития. М. : КДУ. 190 с.

10. Рязанцев С.В. (2007). Трудовая миграция в странах СНГ и Балтии: тенденции, последствия, регулирование. М. : Формула права. 572 с.

11. Цапенко И. (2009). Управление миграцией: опыт развитых стран. М. : Academia. 384 с.

12. Красинец Е.С. (1997). Международная миграция населения в России в условиях перехода к рынку. М. : Наука. 191 с.

13. Россия столкнулась с дефицитом рабочей силы // Новостное интернет-издание LENTA.RU. URL: <https://lenta.ru/news/2019/03/29/trudis/> (дата обращения: 12.04.2020).

14. Доход Москвы от патентов трудовых мигрантов за 2019 год вырос на 5,2 % // Государственное информационное агентство России ИТАР-ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/7725753> (дата обращения: 16.04.2020).

15. Стало известно, какую сумму отправляют трудовые мигранты из России на родину // Спутник Узбекистан. URL: <https://uz.sputniknews.ru/economy/20191224/13098405/> (дата обращения: 14.04.2020).

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Акьюлов Роберт Ишкалеевич – доктор экономических наук, профессор; Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (660020, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); [akyulov-ri@ranepa.ru](mailto:akyulov-ri@ranepa.ru).

## MIGRATION DRIVER OF ECONOMIC GROWTH IN REGIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT

R.I. Akyulov<sup>5a</sup>

<sup>a</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

### ABSTRACT:

The article examines the current challenges associated with the increasing intensity of migration processes around the world, including in Russian regions, as well as the decline in the number and share of the economically active population of productive age, which has already led to a shortage of workers and the appearance of about one million vacancies in the country as a whole. For the study of regularities of this situation occurrence and search of possible ways to solve this problem, a study of the current socio-demographic situation was carried out by the example of regions of the Urals Federal district where there is an increase in the share of population over productive age during descent in the share of productive age population and the stabilization of the share of the population younger than productive age that is characterized by demographic aging in all regions of the Ural Federal district, including Kurgan, Sverdlovsk, Tyumen and Chelyabinsk region, Khanty-Mansiysk and Yamalo-Nenets Autonomous area over the past five years. It is stated that, according to a study by an international audit and consulting company, the Sverdlovsk and Chelyabinsk regions are among the top ten regions experiencing the greatest shortage of labor resources. The study identifies and clarifies the prerequisites for external immigration, as well as systematizes the factors that affect the development of labor migration, provides methods of economic assessment of labor migration proposed by experts, the use of which de facto confirms that migration is a driver of economic growth of the host territory, whether it is a country or region. Based on the results of the study, the main approaches to improving the regulation of migration processes in the management of regional development were developed and proposed.

**Purpose:** to analyze the impact of migration processes on the economy of the region and develop a set of measures to improve the efficiency of their regulation.

**Methods:** statistical analysis, comparative analysis, content analysis, systematization and generalization of research data.

**Results:** the analyzed socio-demographic situation and migration processes in the regions of the Urals Federal district, prerequisites for development and the mechanism of labour migration as a driver of economic growth, clarified the effects of labour migration on receiving and sending regions and countries.

**Scientific novelty:** the author's interpretation of the category "migration driver of economic growth" is investigated and proposed, the main directions of increasing the productivity of public management of regional development in the migration and social and labor sphere are developed.

**KEYWORDS:** demographic ageing, labor migrants, shortage of labor forces, migration driver of economic growth, migration processes, regional development management.

**FOR CITATION:** Akyulov R.I. (2020). Migration driver of economic growth in regional development management, *Management Issues*, no. 4, pp. 71–79.

---

<sup>5</sup>RSCI AuthorID: 256795

## REFERENCES

1. Kozakov E.M., Akyulov R.I., Berdnikova A.Yu. (2009). Application of econometric methods in the study of the economic and demographic development of the territory, *Journal of the Ural State University of Economics*, no. 1 (23), pp. 81–85.
2. Ryazantsev S.V. (2016). Contribution of labor migration to the Russian economy: assessment methods and results, *Humanities. Financial University Bulletin*, no. 2, pp. 16–28.
3. Ryazantsev S.V., Bozhenko V.V., Pazhnevsky Sh.Z. (2015). The contribution of migrant workers' remittances to the socio-economic development of the Russian Federation, *Financial Economics*, no. 2, pp. 7–12.
4. Mikhailenko N.V. (2019). International labor migration and its impact on national economies, *Management*, vol. 7, no. 3, pp. 127–132.
5. Gontmakher E.Sh. (2013). World migration processes: the need for global regulation, *Economic Issues*, no. 10, pp. 136–146.
6. Florinskaya Yu.F., Mkrtchyan N.V., Mal'eva T.M., Kirillova M.K. (2015). *Migration and the labor market: monograph*. Moscow : Business. 108 p.
7. Mochkina V.Kh. (2007). *Migration as a phenomenon of social interaction of society*. Abakan: Khakass State University named after N. F. Kata-nov. 159 p.
8. Perevedentsev V.I. (2010). *Migration in the rhythm of time*. Moscow : MAKS-Press. 79 p.
9. Blinova M.S. (2009). *Sociology of migration: the history of formation and development prospects*. Moscow : KDU. 190 p.
10. Ryazantsev S.V. (2007). *Labor migration in the CIS and Baltic countries: trends, consequences, regulation*. Moscow : Formula of law. 572 p.
11. Tsapenko I. (2009). *Migration Management: Experience of Developed Countries*. Moscow : Academia. 384 p.
12. Krasinets E.S. (1997). *International migration of the population in Russia during the transition to the market*. Moscow : Science. 191 p.
13. Russia faces a labor shortage // Internet news edition "LENTA.RU". URL: <https://lenta.ru/news/2019/03/29/trudis/> (accessed 12.04.2020).
14. Moscow's income from patents of labor migrants in 2019 increased by 5.2 % // State Information Agency of Russia ITAR-TASS. URL: <https://tass.ru/ekonomika/7725753> (accessed 16.04.2020).
15. It became known how much labor migrants from Russia send to their homeland // Sputnik Uzbekistan. URL: <https://uz.sputniknews.ru/economy/20191224/13098405/> (accessed 14.04.2020).

## AUTHORS' INFORMATION:

**Robert I. Akyulov** – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor; Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 660020, Russia); [akyulov-ri@ranepa.ru](mailto:akyulov-ri@ranepa.ru).

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ МЕЖФИРМЕННЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ

Е.В. Попов<sup>1а</sup>, В.А. Симонова<sup>2а</sup>, В.Э. Касинцев<sup>б</sup>

<sup>а</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации

<sup>б</sup>Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

### АННОТАЦИЯ:

Цель настоящего исследования – систематизация экономических эффектов цифровизации межфирменных взаимодействий. Информационной базой исследования выступили современные публикации по применению цифровых платформ в B2B-отношениях, индексированные в мировой базе данных Web of Science Core Collection. На основе анализа литературы выделены типы процессов цифровизации межфирменных взаимодействий. К ним отнесены следующие типы цифровизации: 1) ориентированные на деятельностные связи; 2) ресурсно-ориентированные; 3) субъектно-ориентированные. Показано, что цифровые платформы представляют собой модульные структуры, которые включают в себя основные и сменные модули и соответствующее управление. Структура платформы позволяет фирмам добиваться как масштабируемости, за счет централизации и интеграции общих функций в основных модулях, так и эволюции взаимодействий, за счет реконфигурации сменных модулей. Разработана авторская систематизация экономических эффектов межфирменных взаимодействий: информационные эффекты, эффекты принятия решений и логистические эффекты. В информационные вошли те, которые связаны с повышением транспарентности рынков, прозрачности интеграции ресурсов, снижения концентрации информации и усиления координации деятельности фирм. В эффекты принятия решений включены эффекты увеличения скорости принятия решений, цифрового масштабирования, скорости управления производственно-сбытовыми цепями, эффективности работы предприятий. К логистическим отнесены эффекты повышения конкурентоспособности цепей поставок и прозрачности интеграции ресурсов. Теоретическая значимость систематизации экономических эффектов цифровизации межфирменных взаимодействий заключается в формировании основы для разработки прогностических моделей применения цифровых платформ в B2B-отношениях. Практическая значимость полученных результатов состоит в разработке прикладного инструментария планирования применения цифровых платформ в отношениях между фирмами.

**БЛАГОДАРНОСТИ:** Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и ЭИСИ в рамках научного проекта № 20-011-31271.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление цифровизацией, экономические эффекты, межфирменные взаимодействия, цифровые платформы, B2B-отношения.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Попов Е.В., Симонова В.А., Касинцев В.Э. (2020). Экономические эффекты цифровизации межфирменных взаимодействий // Вопросы управления. № 4. С. 80–90.

### Введение

Цифровые технологии постепенно трансформируют межфирменные взаимодействия, благодаря широкому спектру цифровых систем, которые могут управлять или помогают управлять их отношениями с различ-

ными участниками своей сети. Тем не менее, как эти системы изменяют или уже изменили отношения фирм со своими клиентами, поставщиками или другими участниками бизнес-сетей остаются недостаточно исследованными.

<sup>1</sup>AuthorID РИНЦ: 44798, ORCID: 0000-0002-5513-5020

<sup>2</sup>AuthorID РИНЦ: 148845

М. Обал и Р. Ланчиони отметили, что в то время, как большое количество опубликованных исследований отношений между клиентами и фирмами в цифровую эпоху было сосредоточено на конечных пользователях и потребительских рынках, гораздо меньше исследований было посвящено влиянию цифровых коммуникаций на отношения между покупателями и поставщиками. Характер изменений, влияние на деловые отношения и экономические эффекты, связанные с этими изменениями, требуют соответствующих теоретических подходов, точно настроенных для контекста межфирменных взаимодействий [1].

Отсюда, цель настоящего исследования – систематизация экономических эффектов цифровизации межфирменных взаимодействий.

### *Особенности цифровизации межфирменных взаимодействий*

Цифровые платформы и связанные с ними фирмы организуют или посредничают во все более широких сферах экономической и социальной жизни [2]. Всеобъемлющее проникновение цифровых технологий выявило ключевую роль платформы как одной из важнейших черт инновационных процессов и сделало ее центральным объектом инновационной деятельности многих фирм [3].

В научной литературе приводятся различные определения цифровой платформы. Например, Д. Седера с соавторами определяет цифровую платформу как «технологическую архитектуру, которая позволяет разрабатывать собственные вычислительные функциональные возможности и позволяет интегрировать информационные, вычислительные и коммуникационные технологические платформы, доступные организации» [4]. Еще одно определение звучит следующим образом: «программное обеспечение, которое может использоваться исключительно в интернете, как правило, выполняя простые прикладные функции, которые используют принципы цифровой конвергенции гипермедиа и повсеместности сети, чтобы реализовать практики обмена контентом (мультимедийная сфера) и структуры данных (гипертекстовая сфера), такие, которые будут использоваться так-

же пользователями, неопытными в технике и компьютерных науках» [5].

Дж. Паркер отличает традиционные системы, названные «трубопроводами» с «линейной цепочкой создания стоимости» от платформ. В бизнесе конвейерного типа компания проектирует продукт или услугу с одной стороны, а потребитель покупает продукт или использует услугу – с другой. Вместо этого платформа облегчает взаимодействие и сложные отношения между производителями и потребителями, а ценность создается совместно в рамках одного и того же процесса взаимоотношений. Кроме того, наиболее важным видом деятельности в платформе является основное взаимодействие, которое включает в себя три основных элемента: 1) участники – производитель, создающий ценность, и потребитель, потребляющий ценность; (2) единица стоимости – производитель, создающий единицу стоимости в начале основного взаимодействия; (3) фильтры – системы, которые позволяют доставить единицу стоимости выбранным потребителям. Алгоритмический программный инструмент позволяет обмениваться соответствующими единицами стоимости между пользователями платформы [6].

Исследования по совместному созданию ценностей в сервисных платформах в основном сосредоточены на рынке B2C. Объектами исследования являются успешные платформы, такие как *Facebook*, *Uber*, *Airbnb* или *AppStore*. В отличие от этого исследования по новым платформам B2B по-прежнему немногочисленны [7]. Однако есть основания считать, что практика совместного создания ценности между платформами B2C и B2B отличается.

Во-первых, сервисная экосистема B2B-платформ является более сложной по сравнению с их аналогом – B2C. Платформы «интернета вещей» (IoT) (например, на рынке B2B) не могут полагаться исключительно на сторонних разработчиков для обеспечения дополнительных услуг. Платформа также должна поощрять участие производителей датчиков, компаний по разработке программного обеспечения и прикладных программ, а также потребителей, подверженных воздействию различных, неоднородных сред.

Во-вторых, пользователи – это не частные лица, а юридические организации, которые используют платформу для критически важных бизнес-процессов.

В-третьих, услуги B2B являются более сложными по сравнению с услугами B2C. В случае платформ IoT владелец платформы должен обеспечить управление устройствами, совместимость с датчиками и машинами, а также коммуникационные протоколы по требованию промышленных потребителей.

Имеющиеся результаты кейс-исследований и бенчмаркинга были проанализированы с использованием модели ARA для выявления различных типов изменений, вызванных цифровизацией того или иного субъекта в бизнес-сети, что позволило выделить следующие типы цифровизации [8].

1. *Тип цифровизации, ориентированный на деятельностные связи.* В этом первом типе цифровизации цифровой ресурс используется для оптимизации уже существующих видов деятельности, поддерживая лучшую (простейшую, безболезненную) координацию между ними. Деятельность, которая лучше координируется благодаря цифровой технологии, может быть «внутренней деятельностью» или «внешней деятельностью». Например, система электронного обмена данными принципиально не меняет характер деятельности между двумя субъектами (обмен информацией), но позволяет делать это более эффективно. С другой стороны, система MRP принципиально не меняет деятельность компании, но позволяет эффективно планировать все необходимые ресурсы.

2. *Ресурсно-ориентированный тип цифровизации.* Этот тип цифровизации в основном характеризуется цифровым ресурсом, поддерживающим создание новых видов деятельности, осуществляемых уже существующими субъектами. В этом случае речь идет о сочетании цифровых ресурсов, которыми обладает один субъект, с ресурсами другого субъекта, что позволяет создавать новые виды деятельности между этими субъектами. Это явление приводит к появлению цифровых экосистем (различные игроки сотрудничают для создания ценности). Подключенные объекты способны передавать производящей компа-

нии информацию о том, как они используются компаниями-заказчиками. На основании этой информации поставщик может предложить заказчикам новые услуги, такие как оптимизация использования продукции, обучение операторов и т. д.

3. *Субъектно-ориентированный тип цифровизации.* При таком типе трансформации цифровой ресурс поддерживает новые связи между участниками. В этом случае цифровые системы, используемые новым субъектом, позволяют устанавливать связи между субъектами, которые ранее не были связаны, или достаточно изменяют характер связи. Возьмем, к примеру, рынок, который использует цифровой ресурс, чтобы позволить продавцам и покупателям встретиться (что они, возможно, не смогли бы сделать в отсутствие рынка).

Однако типология цифровизации не описывает конкретные экономические эффекты, которые достигаются посредством внедрения цифровых платформ в межфирменные отношения. Проведем систематизацию эффектов цифровизации межфирменных взаимодействий.

### *Процедура исследования*

Таким образом, *объектом* исследования являются межфирменные взаимодействия, а *предметом* – экономические отношения по поводу цифровизации. Метод исследования – системный логический анализ результатов опубликованных исследований. Для решения поставленной цели требуется выделить экономические эффекты и систематизировать их по различным типам.

Алгоритм исследования включил в себя следующие этапы. Анализ опубликованной научной литературы с выделением проблемы данного исследования. Затем выделение экономических эффектов цифровизации межфирменных взаимодействий. Далее провели обсуждение полученных результатов с оценкой выделенных эффектов.

### *Систематизация эффектов цифровизации межфирменных отношений*

Цифровые платформы бросают вызов традиционным бизнес-предложениям, предлагая технические элементы, такие как аппаратные или программные устройства, функции кото-

рых могут быть расширены за счет дополнительных модулей, а также набор правил, стандартов и организационных процессов для координации действий третьих сторон и пользователей [9].

Соответственно, цифровые платформы представляют собой модульные структуры, которые включают в себя основные и сменные модули и соответствующее управление [10]. Структура платформы позволяет фирмам добиваться как масштабируемости за счет централизации и интеграции общих функций в основных модулях, так и эволюции взаимодействия за счет реконфигурации сменных модулей [11]. В частности, агенты в экосистемах платформы могут совместно использовать и использовать общие ресурсы и знания, используя при этом уникальные ресурсы путем создания новых взаимодополняющих модулей. В этом отношении последние достижения в области сбора, анализа и интерпретации информации способствовали принятию цифровых платформ в качестве посредников взаимодействия и поставили управление информацией и сетями в центр многих бизнес-моделей [12].

Возможности цифровой платформы влекут за собой разработку архитектурного представления, которое устанавливает технические элементы и основные правила, регулирующие управление взаимоотношениями внутри и вне фирм [13].

С одной стороны, интеграция платформ может способствовать улучшению внутренней коммуникации и координации. В частности, возможности цифровой платформы предполагают разработку интегративной архитектуры, которая централизует и формализует внутренние информационные потоки [14]. В этом отношении цифровые платформы облегчают внутреннюю коммуникацию и координацию ресурсов и возможностей, деятельности и целей.

С другой стороны, реконфигурация платформы может также улучшить реляционные навыки и знания партнеров. Модульная архитектура, характеризующая платформенный подход, позволяет фирмам управлять изменяющейся сетью партнеров [15]. Управление платформой обеспечивает руководящие

принципы для управления коммуникацией и потенциальными конфликтами, определяя роль каждого партнера. В этом отношении возможности цифровых платформ позволяют организациям улучшить свои возможности в области коммуникации с внешними партнерами и более эффективно получать и организовывать структурированную информацию от внешних партнеров. Эти аргументы указывают на то, что техническая и социальная структура возможностей цифровой платформы может повысить возможности сети.

Сетевые возможности позволяют фирмам получать доступ к различным ресурсам, выявлять возможности и быстро реагировать на быстро меняющиеся потребности рынка [16]. Из-за своего ограниченного размера организации полагаются на внешние связи для преодоления обязательств. В этом контексте развитый сетевой потенциал представляет собой важнейший фактор успеха бизнеса. В частности, управление внутренними и внешними информационными потоками может повысить эффективность деятельности предприятия путем стимулирования обмена знаниями, снижения затрат, ускорения инноваций, повышения репутации и выявления возможностей [17]. Таким образом, расширение возможностей сети на базе платформы может повысить эффективность предпринимательской деятельности.

Сетевые возможности в цифровых фирмах основаны на общей структуре, которую фирмы используют внутри и снаружи для обмена знаниями [18]. В частности, сотрудники как фирмы, так и ее партнеров могут использовать цифровые платформы в качестве центра для обмена ценными знаниями, такими как хранение лучших организационных практик. В этом отношении расширенная внутренняя и внешняя коммуникация позволяет фирмам оптимизировать процесс усвоения и распространения знаний и, следовательно, процессы принятия решений. Кроме того, развитие сетевых возможностей с помощью цифровых возможностей подразумевает создание встроенной сети, которая снижает транзакционные издержки. Таким образом, фирмы могут извлечь выгоду из масштабируемости, которую предлагают платформы. Также, принимая подход платформы, фирмы принимают

Таблица 1 – Информационные эффекты цифровизации межфирменных отношений<sup>3</sup>  
 Table 1 – Informational effects of digitalization of interfirm relations

| Эффекты                           | Сущность эффекта                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повышение транспарентности рынков | Как показал анализ влияния цифровых информационных платформ на рыночную среду аграрного сектора, их функционирование повышает степень транспарентности и открытости по ряду важных для хозяйствующих субъектов направлений. Открытые платформы позволяют даже мелким и малообеспеченным производителям пользоваться информацией о возможностях использования земельной ресурсной базы с учетом ее производительности, влияния погодных и фитосанитарных условий на урожайность базовых культур. Соответственно, снижаются производственные и сбытовые риски. Кроме того, в режиме реального времени каждый товаропроизводитель, имеющий доступ к интернету, может отслеживать изменения «правил игры» на рынке, а именно получать информацию о существующих инструментах торговой политики и принимать решения о поставке товаров на внутренний и внешний рынки с учетом этих знаний [20]. |
| Прозрачность интеграции ресурсов  | Рабочие процессы (стандартизированные методы) обеспечивают прозрачность в отношении (возможных) способов интеграции ресурсов. Цифровые интерфейсы, такие как API, обеспечивают четко определенную структуру данных [21].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Сниж. концент. инф-ции            | Рабочие процессы (стандартизированные методы) и цифровые интерфейсы, такие как API, обеспечивают процесс сжижения информации из физических источников. В процессе ресурсного обеспечения объем платформы может быть расширен с помощью сжатой информации [22].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Координация фирм                  | В рамках предлагаемых рамок цифровая платформа играет ключевую роль в использовании результатов сотрудничества от физических совещаний в качестве средства содействия координации усилий фирм для достижения общей цели. Сотрудничество фирм проявляется в совместных действиях на рынке, таких как маркетинговые кампании, торговые ярмарки и т. д., которые являются результатом выравнивания информации и знаний в ходе использования цифровой платформы [23].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

механизмы взаимного контроля, которые делают отношения более прозрачными, культивируют взаимное доверие и смягчают оппортунизм. Эти механизмы имеют решающее значение для предпринимателей малого и среднего бизнеса, поскольку они обычно сталкиваются с информационной асимметрией по отношению к более крупным партнерам. Таким образом, расширенная платформа сетевых возможностей может повысить эффективность за счет более свободного, эгалитарного и надежного взаимодействия.

Кроме того, эффективное управление внутренними и внешними информационными потоками способствует открытию новых возможностей и ускорению инноваций. Способность координировать внутренние и внешние знания позволяет фирмам выявлять рыночные тенденции и быстро реагировать на потребности рынка [19]. Соответственно, получение разнородных знаний из различных источников структурированным образом облегчает инновационный процесс, который впоследствии обеспечивает эволюцию ценностного предложения и долгосрочный успех фирмы. Наконец, способность сети на основе платформы порождает чувство принадлежности

к сети фирм, которая обеспечивает позитивное признание клиентов и доступ к лучшей позиции для ведения переговоров с другими фирмами.

В результате анализа литературы можно выделить и систематизировать экономические эффекты на три группы: информационные, эффекты принятия решений и логистические.

Представленные в таблице 1 информационные эффекты показывают, как цифровизация влияет на рыночную среду. Малые предприятия имеют возможность пользоваться ранее недоступной информацией, также обеспечивается прозрачность работы между предприятиями, что увеличивает деловую активность на рынках, возрастает сотрудничество фирм для совместных проектов.

Представленные в таблице 2 эффекты принятия решений демонстрируют важность повышения скорости различных действий. В современных рыночных условиях компаниям требуется быстро адаптироваться под внешние изменения. Цифровизация позволяет быстро принимать стратегически важные решения, расширять инфраструктуру и непосредственно связывает потребителя и с производителем для дальнейшего сотрудничества.

<sup>3</sup>Составлено авторами

Таблица 2 – Эффекты принятия решения от цифровизации межфирменных отношений<sup>4</sup>  
 Table 2 – Effects of decision making from digitalization of interfirm relations

| Эффекты                                     | Сущность эффекта                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Скорость принятия решения                   | Существует общее согласие, что технологии позволили фирмам ускорить принятие решений, которые в противном случае могли бы быть замедлены из-за потоков информации вверх и вниз по иерархии через несколько уровней управления. Ведущие компании, такие как <i>P &amp; G</i> , <i>GE</i> и <i>Cisco</i> , вложили значительные средства, чтобы предоставить руководству возможность получать доступ к различным потокам информации внутри специализированной фирмы и распространять ее на ключевых партнеров и союзников [24].                                                                                                                                                                                    |
| Быстрое цифровое масштабирование            | Повышение доступности и зависимость от сервисов облачных вычислений обеспечивает стратегическую динамическую возможность для компаний расширять или уменьшать свою инфраструктуру. Инфраструктура облачных вычислений обеспечивает сетевой доступ по требованию к общему пулу настраиваемых вычислительных ресурсов. Эта облачная модель основана на самообслуживании по требованию, виртуализированных ресурсах, быстром и гибком использовании ресурсов, широком сетевом доступе и измеренном качестве обслуживания [25].                                                                                                                                                                                      |
| Увеличение эффективности работы предприятий | Цифровые субплатформы на каждом агропродовольственном рынке непосредственно соединят производителей и потребителей товаров и услуг. Конечно, цифровая платформа не сможет полностью устранить посредников и передать их долю рынка производителям и прямым потребителям. Консервативно, ЦП АПК охватит по 10 % рынков обеспечения сельского хозяйства, рынка сельскохозяйственного сырья и оптового рынка продовольственных товаров и только 5 % розничного рынка продовольственных товаров. Присоединенные к субплатформам ЦП АПК приложения API и сквозные технологии дадут дополнительный экономический эффект от более эффективного расходования ресурсов, снижения себестоимости и роста производства [26]. |

Таблица 3 – Логистические эффекты цифровизации межфирменных отношений<sup>5</sup>  
 Table 3 – Logistic effects of digitalization of interfirm relations

| Эффекты                                        | Сущность эффекта                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повышение конкурентоспособности цепей поставок | ЦП позволяют многократно снизить транзакционные издержки, которые в цепях поставок и логистических системах составляют изрядную долю общих логистических издержек [27]. Как известно, транзакционные издержки охватывают [28]:<br>– издержки принятия решений, выработки планов и организации предстоящей деятельности, ведения переговоров о ее содержании и условиях, когда в деловые отношения вступают двое или более участников;<br>– издержки по изменению планов, пересмотру условий сделки и разрешению спорных вопросов, когда это диктуется изменившимися обстоятельствами; |
| Повышение скорости управления                  | Благодаря комплексной видимости и развертыванию <i>ERP</i> компании стали более эффективными, чем раньше, благодаря разработкам программного обеспечения таких компаний, как <i>SAP</i> и <i>Oracle</i> . Это в сочетании с передачей непрофильных видов деятельности сети партнеров позволило компаниям оптимизировать свои цепочки поставок в расширенных межфирменных сетях и повысить эффективность [29].                                                                                                                                                                         |

Логистические эффекты, представленные в таблице 3, уменьшают транзакционные издержки и оптимизируют цепочки поставки, что повышает общую эффективность предприятия.

### Обсуждение полученных результатов

Как показывают результаты трёх таблиц, все экономические эффекты межфирменных взаимодействий условно могут быть разделены на эффекты информационные, принятия решений и логистические.

В информационные эффекты вошли эффекты, связанные с повышением прозрачности рынков, прозрачности интеграции ресурсов, снижения концентрации информации, усиления координации деятельности фирм. В эффекты принятия решений включены эффекты увеличения скорости принятия решений, быстрого цифрового масштабирования, повышения скорости управления производственно-сбытовыми цепями, увеличения эффективности работы предприятий. К логистическим эффектам отнесены эф-

<sup>4</sup>Составлено авторами

<sup>5</sup>Составлено авторами

фekt повышения конкурентоспособности цепей поставок и эффект прозрачности интеграции ресурсов.

Подобное деление экономических эффектов цифровизации межфирменных взаимодействий позволяет прогнозировать применение цифровых платформ в B2B-отношениях, исходя из сущности планируемых взаимодействий.

Научная новизна полученных результатов заключается в систематизации экономических эффектов цифровизации межфирменных взаимодействий, развивающей типологию отношений между фирмами на уровень применения цифровых платформ. Приращение знаний состоит в выделении эффектов информационных, принятия решения и логистических.

### Выводы

В настоящем исследовании с целью систематизации экономических эффектов цифровизации межфирменных взаимодействий получены следующие теоретические и практические результаты.

Во-первых, на основе анализа литературы выделены типы процессов цифровизации межфирменных взаимодействий. К ним отнесены типы цифровизации, ориентированные

на деятельностные связи, ресурсно-ориентированные типы цифровизации и субъектно-ориентированные типы цифровизации.

Во-вторых, показано, что цифровые платформы представляют собой модульные структуры, которые включают в себя основные и сменные модули и соответствующее управление. Структура платформы позволяет фирмам добиваться как масштабируемости за счет централизации и интеграции общих функций в основных модулях, так и эволюции взаимодействий за счет реконфигурации сменных модулей.

В-третьих, разработана авторская систематизация экономических эффектов межфирменных взаимодействий на информационные, принятия решений и логистические эффекты.

Теоретическая значимость систематизации экономических эффектов цифровизации межфирменных взаимодействий заключается в формировании основы для разработки прогностических моделей применения цифровых платформ в B2B-отношениях. Практическая значимость полученных результатов состоит в разработке прикладного инструментария планирования применения цифровых платформ в отношениях между фирмами.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Obal M., Lancioni R.A. (2013). Maximizing buyer-supplier relationships in the Digital Era: Concept and research agenda, *Industrial Marketing Management*, pp. 851–854.
2. Kenney M., and Zysman J. (2012). The Rise of the Platform Economy, *Science and Technology (National Academy)*, pp. 61–69.
3. Yoo Y., Boland Jr R.J., Lyytinen K., and Majchrzak A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world, *Organization Science*, vol. 23, no. 5, pp. 1398–1408.
4. Sedera D., Lokuge S., Grover V., Sarker S., and Sarker S. (2016). Innovating with enterprise systems and digital platforms: A contingent resource-based theory view, *Information & Management*, vol. 53, no. 3, pp. 366–379.
5. Ciraci F. (2013). Metologie 2.0: Digital platforms & umbrella terms, *Journal of Communication*, vol. 1, no. 1, pp. 109–126.
6. Parker G.G., Van Alstyne M.W., and Chouda-ry S.P. (2016). Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. WW Norton and Company.
7. Förderer J., Kude T., Schuetz S.W., and Heinzl A. (2019). Knowledge boundaries in Enterprise software platform development: Antecedents and consequences for platform governance, *Information Systems Journal*, vol. 29, no. 1, pp. 119–144.
8. Pagani M., Pardo C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network, *Industrial Marketing Management*, vol. 67, November, pp. 185–192.
9. De Reuver M., Sørensen C., Basole R.C. (2018). The digital platform: A research agenda, *Journal of Information Technology*, vol. 33, no. 2, pp. 124–135.
10. Tiwana A. (2014). Platform ecosystems: aligning architecture, governance, and strategy. Elsevier/Morgan Kaufmann, Amsterdam; Waltham, MA.
11. Wareham J., Fox P.B., Giner J.L. (2014). Tech-

nology ecosystem governance, *Organization Science*, vol. 25, no. 4, pp. 1195–1215.

12. McAfee A., Brynjolfsson E. (2012). Big Data: The management revolution, *Harvard Business Review*, vol. 90, no. 10, pp. 60–68.

13. Cenamor J., Rönnerberg Sjödin D., Parida V. (2017). Adopting a platform approach in servitization: Leveraging the value of digitalization, *International Journal of Production Economics*, vol. 192, pp. 54–65.

14. Dominguez Gonzalez R.V., Massaroli de Melo T. (2018). The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation, *Journal of Business Research*, vol. 90, pp. 215–225.

15. Marion T.J., Meyer M.H., Barczak G. (2015). The influence of digital design and IT on modular product architecture, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 32 (1), pp. 98–110.

16. Solano Acosta A., Herrero Crespo Á., Colado Agudo J. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs), *International Business Review*, vol. 27 (6), pp. 1128–1140.

17. Lin F.-J., Lin Y.-H. (2016). The effect of network relationship on the performance of SMEs, *Journal of Business Research*, vol. 69 (5), pp. 1780–1784.

18. Wang C., Hu Q. (2017). Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance, *Technovation*, April, vol. 62–63, pp. 4–13.

19. Battistella C., De Toni A.F., De Zan G., Pesot E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study, *Journal of Business Research*, vol. 73, pp. 65–82.

20. Ревенко А.С., Ревенко Н.С. (2019). Информационные цифровые платформы как фактор повышения прозрачности аграрных рын-

ков // Российский внешнеэкономический вестник. № 7. С. 21–33.

21. Lusch R.F., Nambisan S. (2015). Service innovation: A service-dominant-logic perspective, *MIS Quarterly*, vol. 39, no. 1, pp. 155–175.

22. Hein A., Weking J., Schreieck M. (2019). Value co-creation practices in business-to-business platform ecosystems, *Electron Markets*, vol. 29, pp. 503–518.

23. Cremona L., Lin T., Ravarini A. (2014). The role of digital platforms in inter-firm collaboration. *Proceedings of the 8th Mediterranean Conference on Information Systems* (ed. Mola L., Carugati A., Kokkinaki A., Pouloudi N.), Verona, Italy, September 3–5, p. 10.

24. Bharadwaj A. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights, *MIS Quarterly*, vol. 37, no. 2, pp. 471–482.

25. Buyya R., Broberg J., Goscinski A. (2011). *Cloud Computing: Principles and Paradigms*. New York: Wiley Press.

26. Огневцев С.Б. (2018). Концепция цифровой платформы агропромышленного комплекса // Международный сельскохозяйственный журнал. № 2. С. 16–22.

27. Григорьев М.Н. (2018). Цифровые платформы как ресурс повышения конкурентоспособности цепей поставок // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. № 2 (110). С. 7–11.

28. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. (2005). Стратегическое управление логистикой. М. : ИНФРА-М.

29. Easley D., Kleinberg J. (2010). *Networks, Crowds and Markets: Reasoning About a Highly Connected World*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

**Попов Евгений Васильевич** – доктор экономических наук, профессор; Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (660020, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); erorov@mail.ru.

**Симонова Виктория Львовна** – кандидат экономических наук; Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (660020, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); vlsimonova1409@gmail.com.

**Касинцев Всеволод Эдуардович** – Институт экономики и управления, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); sevakas@mail.ru.

## ECONOMIC EFFECTS OF DIGITALIZATION OF INTERCOMPANY INTERACTIONS

E.V. Popov<sup>6a</sup>, V.L. Simonova<sup>7a</sup>, V.E. Kasintsev<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

<sup>b</sup>Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin

### ABSTRACT:

The purpose of this study is to compartmentalize the economic effects of digitalization of intercompany interactions. The research was based on modern publications on the digital platforms application in B2B-relations, indexed in the world database Web of Science Core Collection. Based on the analysis of the literature, the types of processes of digitalization of intercompany interactions are identified. These include the following types of digitalization: 1) activity-oriented relationships; 2) resource-oriented; 3) subject-oriented. It is shown that digital platforms are modular structures that include the main and removable modules and the corresponding management. The structure of the platform allows firms to achieve both scalability, by centralizing and integrating common functions in the main modules, and the evolution of interactions, by reconfiguring plug-in modules. The author has developed a systematization of the economic effects of intercompany interactions: information effects, decision-making effects, and logistics effects. The information effects include those related to increasing market transparency, transparency of resource integration, reducing the concentration of information and strengthening the coordination of companies' activities. The decision-making effects include the effects of increasing the speed of decision-making, digital scaling, the speed of supply chain management, and the efficiency of enterprises. The effects of increasing the competitiveness of supply chains and transparency of resource integration are attributed to logistics. The theoretical significance of systematizing the economic effects of digitalization of intercompany interactions is to form the basis for developing predictive models for the use of digital platforms in B2B-relations. The practical significance of the results obtained is the development of applied tools for planning the digital platforms application in relations between firms.

**FUNDING:** The research was carried out with the financial support of the RFBR and EIS in the framework of research project No. 20-011-31271.

**KEYWORDS:** digitalisation management, economic effects, intercompany relations, digital platforms, B2B-relations.

**FOR CITATION:** Popov E.V., Simonova V.L., Kasintsev V.E. (2020). Economic effects of digitalization of intercompany interactions, *Management Issues*, no. 4, pp. 80–90.

### REFERENCES

1. Obal M., Lancioni R.A. (2013). Maximizing buyer-supplier relationships in the Digital Era: Concept and research agenda, *Industrial Marketing Management*, pp. 851–854.
2. Kenney M., and Zysman J. (2012). The Rise of the Platform Economy, *Science and Technology (National Academy)*, pp. 61–69.
3. Yoo Y., Boland Jr R.J., Lyytinen K., and Majchrzak A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world, *Organization Science*, vol. 23, no. 5, pp. 1398–1408.
4. Sedera D., Lokuge S., Grover V., Sarker S., and Sarker S. (2016). Innovating with enterprise systems and digital platforms: A contingent resource-based theory view, *Information & Management*, vol. 53, no. 3, pp. 366–379.
5. Ciracì F. (2013). Metologie 2.0: Digital plat-

<sup>6</sup>RSCI AuthorID: 44798, ORCID: 0000-0002-5513-5020

<sup>7</sup>RSCI AuthorID: 148845

forms & umbrella terms, *Journal of Communication*, vol. 1, no. 1, pp. 109–126.

6. Parker G.G., Van Alstyne M.W., and Choudary S.P. (2016). Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. WW Norton and Company.

7. Förderer J., Kude T., Schuetz S.W., and Heinzl A. (2019). Knowledge boundaries in Enterprise software platform development: Antecedents and consequences for platform governance, *Information Systems Journal*, vol. 29, no. 1, pp. 119–144.

8. Pagani M., Pardo C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network, *Industrial Marketing Management*, vol. 67, November, pp. 185–192.

9. De Reuver M., Sørensen C., Basole R.C. (2018). The digital platform: A research agenda, *Journal of Information Technology*, vol. 33, no. 2, pp. 124–135.

10. Tiwana A. (2014). Platform ecosystems: aligning architecture, governance, and strategy. Elsevier/Morgan Kaufmann, Amsterdam; Waltham, MA.

11. Wareham J., Fox P.B., Giner J.L. (2014). Technology ecosystem governance, *Organization Science*, vol. 25, no. 4, pp. 1195–1215.

12. McAfee A., Brynjolfsson E. (2012). Big Data: The management revolution, *Harvard Business Review*, vol. 90, no. 10, pp. 60–68.

13. Cenamor J., Rönnerberg Sjödin D., Parida V. (2017). Adopting a platform approach in servitization: Leveraging the value of digitalization, *International Journal of Production Economics*, vol. 192, pp. 54–65.

14. Dominguez Gonzalez R.V., Massaroli de Melo T. (2018). The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation, *Journal of Business Research*, vol. 90, pp. 215–225.

15. Marion T.J., Meyer M.H., Barczak G. (2015). The influence of digital design and IT on modular product architecture, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 32 (1), pp. 98–110.

16. Solano Acosta A., Herrero Crespo Á., Colado Agudo J. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs), *International Business Review*, vol. 27 (6), pp. 1128–1140.

17. Lin F.-J., Lin Y.-H. (2016). The effect of network relationship on the performance of SMEs, *Journal of Business Research*, vol. 69 (5), pp. 1780–1784.

18. Wang C., Hu Q. (2017). Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance, *Technovation*, April, vol. 62–63, pp. 4–13.

19. Battistella C., De Toni A.F., De Zan G., Pesot E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study, *Journal of Business Research*, vol. 73, pp. 65–82.

20. Revenko L.S., Revenko N.S. Information digital platforms as a factor in increasing the transparency of agricultural markets // Russian Foreign Economic Bulletin. 2019. No. 7. Pp. 21–33.

21. Lusch R.F., Nambisan S. (2015). Service innovation: A service-dominant-logic perspective, *MIS Quarterly*, vol. 39, no. 1, pp. 155–175.

22. Hein A., Weking J., Schreieck M. (2019). Value co-creation practices in business-to-business platform ecosystems, *Electron Markets*, vol. 29, pp. 503–518.

23. Cremona L., Lin T., Ravarini A. (2014). The role of digital platforms in inter-firm collaboration. *Proceedings of the 8th Mediterranean Conference on Information Systems* (ed. Mola L., Carugati A., Kokkinaki A., Pouloudi N.), Verona, Italy, September 3–5, p. 10.

24. Bharadwaj A. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights, *MIS Quarterly*, vol. 37, no. 2, pp. 471–482.

25. Buyya R., Broberg J., Goscinski A. (2011). *Cloud Computing: Principles and Paradigms*. New York: Wiley Press.

26. Ognitvsev S.B. The concept of a digital platform for the agro-industrial complex // International Agricultural Journal. 2018. No. 2. Pp. 16–22.

27. Grigoriev M.N. Digital platforms as a resource for increasing the competitiveness of supply chains // Izvestia of the St. Petersburg State University of Economics. 2018. No. 2 (110). Pp. 7–11.

28. Stoke J.R., Lambert D.M. Strategic logistics management. M.: INFRA-M, 2005.

29. Easley D., Kleinberg J. (2010). *Networks, Crowds and Markets: Reasoning About a Highly Connected World*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

#### AUTHORS' INFORMATION:

Evgeniy V. Popov – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor; Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 660020, Russia); [epopov@mail.ru](mailto:epopov@mail.ru).

**Viktoriya L. Simonova** – Ph.D. of Economic Sciences; Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 660020, Russia); vlsimonova1409@gmail.com.

**Vsevolod E. Kasintsev** – Graduate School of Economics and Management, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia); sevakas@mail.ru.

# **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

CORPORATE MANAGEMENT

## ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ «МАРКЕТИНГ 4.0» В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ ВЬЕТНАМА И СТРАН АЗИИ

К.В. Саяпина<sup>1а</sup>, До Тхи Куен<sup>а</sup>

<sup>а</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

### АННОТАЦИЯ:

С учетом важности и значительного влияния концепции «Маркетинг 4.0», банки Азии в целом (и Вьетнама, в частности) в последние несколько лет занимались активным внедрением множества решений для расширения возможностей доступа клиентам. Поэтому данная статья посвящена анализу особенностей реализации концепции «Маркетинг 4.0» в банковской деятельности. Целью исследования является оценка эффективности внедренных цифровых маркетинговых технологий на лояльность клиентов в банковском секторе.

В качестве методов исследования был применен онлайн-опрос представителей банков Вьетнама с последующим проведением регрессионного и корреляционного анализа на основе полученных результатов, а также метод кейс-стади успешных практик цифровизации в банковской деятельности в странах Азии.

Финальные результаты проведенного исследования показали положительную зависимость определенных факторов, влияющих на процесс реализации концепции «Маркетинг 4.0» в банковском секторе: революция цифровых технологий и бизнес-моделей; понимание и ориентация на клиента; инновации и инновационные тенденции; продвижение и брендинг; определение целей в онлайн режиме; цена; человеческие ресурсы; управление и компетенции, – а также выявили проблемные аспекты её внедрения: необходимость разработки актуального нормативно-правового обеспечения с учетом минимизации рисков сетевой безопасности и повышения защиты конфиденциальности информации клиентов; высокий уровень инвестиций и необходимость привлечения высококвалифицированных человеческих ресурсов.

Предложены практические рекомендации по успешному внедрению концепции «Маркетинг 4.0» для банков, а именно: модернизация платежной инфраструктуры на национальном уровне; применение инновационно-ориентированного подхода в области креативных платежных решений; разработка решений по обеспечению информационной безопасности для клиентов; реализация национальных программ по повышению финансовой грамотности в обществе.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** Маркетинг 4.0, информационные технологии, банковский сектор, цифровизация, Азиатский регион.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Саяпина К.В., До Тхи Куен (2020). Особенности применения концепции «Маркетинг 4.0» в банковском секторе Вьетнама и стран Азии // Вопросы управления. № 4. С. 92–101.

### Введение

Цифровая революция для общества в целом и маркетинговой индустрии в частности вызвала ожесточенную конкуренцию в бизнесе [11]. За последнее десятилетие было проведено значительное число фундаментальных исследований по вопросу влияния цифровой революции на маркетинг [4; 14; 19]. Тем не менее, большинство данных работ было преимущественно посвящено последствиям (воз-

действие на деловой режим и уровень доходов коммерческих организаций, появление новых каналов сбыта и средств электронной связи, рост популярности использования данных в бизнесе).

Промышленная революция «Индустрия 4.0» на сегодняшний день активно присутствует как в развитых, так и в развивающихся странах. И в качестве наиболее заметной ее характеристики необходимо отметить связь

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0001-8268-7261

между субъектами и экономическим циклом, вследствие стремительного развития сферы информационных технологий и интернет-инфраструктуры [1].

Под влиянием перехода к электронной коммерции во многих концепциях маркетинга было выявлено значительное число недостатков ввиду слабого соответствия с современной цифровой реальностью [10], поэтому специалистами была предложена концепция «Маркетинг 4.0» на основе усиления влияния платформы информационных технологий, подключения, принципов оптимизации прибыльности для коммерческих организаций, а также с учетом необходимости удовлетворения растущих требований потребителей [9; 18].

Будучи развивающейся страной в Юго-Восточной Азии, считающийся, тем не менее, одним из наиболее динамично развивающихся регионов в мире [17], Вьетнам находится в процессе перехода к цифровой экономике. По оценкам экспертов, Вьетнам обладает большим потенциалом электронной коммерции: так, уровень расходов в режиме онлайн вырос на 30 %, по сравнению с показателями 2017 г. [7]. С учетом того, что уровень доступа в интернет составляет более 70 %, вьетнамские предприятия обладают серьезными возможностями для развития бизнеса, сотрудничества с иностранными партнерами и международной экспансии.

Результаты опроса «Банковские услуги, поведение пользователей и основные тенденции во Вьетнаме» показывают, что использование банковских услуг в режиме онлайн становится все более популярным и ценится за удобство и экономию времени: в 2019 г. данный показатель составил 81 % (по сравнению с 21 % в 2015 г.) [16].

К 2021 г. финансовые активы, управляемые онлайн-консультантами в сфере консалтинга, вырастут на 68 % [6]. С учетом значительного развития концепции «Маркетинга 4.0», вьетнамские банки расширили предложение банковских продуктов и услуг, ориентируясь на клиентов в отдаленных районах, что, в свою очередь, способствовало национальной финансовой популяризации. Применение концепции «Индустрия 4.0», а также ориентация на клиента помогают банкам повысить

прибыльность, обеспечить высокую доступность банковской системы в условиях новой эпохи.

В данном контексте концепция «Маркетинг 4.0» является неизбежной тенденцией субъектов экономики (в том числе в банковской сфере). Появление цифровых платформ позволяет банкам легко управлять операционной деятельностью, проводить маркетинговые мероприятия с меньшим бюджетом и минимальным числом сотрудников. Банкам следует использовать социальные сети в качестве так называемой «двусторонней среды», чтобы слушать аудиторию и лучше понимать ее с целью предоставления клиентам надлежащих и дифференцированных решений для удовлетворения их потребностей (а именно их финансовых потребностей).

### *Теоретические подходы*

В первую очередь, необходимо более подробно рассмотреть понятие концепции «Маркетинг 4.0». Ф. Котлер определяет данную концепцию в качестве специального маркетингового подхода, сочетающего онлайн и прямое взаимодействие между организацией и потребителем, с учетом обеспечения реальной ценности для обеих сторон: такая взаимодополняемость «электронной» коммуникации и непосредственного контакта повышают приверженность клиента к организации [10]. В отличие от предыдущих маркетинговых концепций, «Маркетинг 4.0» в эпоху цифровых технологий имеет следующие характеристики:

– в рамках электронной коммерции клиенты связаны друг с другом посредством социальных сетей, поэтому компании не могут напрямую обращаться с пользователями, как в традиционном «Маркетинге 1.0», а должны получить на это разрешение со стороны клиентов [12];

– связь в социальных сетях помогает клиентам иметь возможность оставлять обратную связь и оценивать работу бизнеса без дополнительных затруднений. Таким образом, право позиционирования бренда постепенно смещается в сторону клиентов [3];

– смена традиционной модели 4P<sup>2</sup> на современную модель 4C<sup>3</sup>. Здесь клиенты имеют право участвовать на всех этапах - от разработки продукта до ценообразования и продвижения самого продукта [15];

– в отличие от предыдущих маркетинговых подходов, в «Маркетинге 4.0» изменился способ обслуживания клиентов. Бизнес позволяет пользователям участвовать в обслуживании клиентов, используя режим «онлайн» для обмена с другими пользователями в процессе послепродажного обслуживания;

– современные клиенты теперь не просто приобретают продукты и услуги для удовлетворения основных жизненных потребностей, но и стремятся упрочить собственные ценности: в постоянно развивающемся цифровом обществе нововведения в области информационных технологий позволяют потребителям развивать потребительский спрос с более высокими требованиями [18].

Стремительное развитие информационных технологий в цифровую эпоху наиболее очевидно в популярности современных цифровых мобильных устройств, которые позволяют людям общаться и подключаться к сети в любом месте и в любое время [2]. В целом, факторы, которые могут повлиять на реализацию концепции «Маркетинг 4.0» на предприятиях, можно разделить на 3 основные группы [11]:

1. Стратегическое понимание клиентов:

– нововведения в цифровых технологиях и бизнес-модели организации;

– понимание клиентов;

– тенденции в инновациях;

2. Стратегия выхода на рынок

– продвижение в социальных сетях (*Social Media Marketing, SMM*);

– идентификация целевой аудитории в интернете;

– ценовая прозрачность;

– автоматическое взаимодействие с клиентами;

– система онлайн-измерений;

3. Организационный потенциал:

– высококвалифицированный персонал;

– организационная структура предприятия.

В контексте факторов, связанных со стратегическим пониманием клиентов, учет нововведений в цифровых технологиях и изменение бизнес-модели организации предполагают появление новых цифровых технологий, позволяющих клиентам производить поиск и приобретение продукта (услуги) в режиме «онлайн», что, безусловно, требует трансформации традиционной бизнес-модели компании. Понимание клиентов основано на возрастающей роли сбора и анализа больших данных (*Big Data*), которые постепенно вытесняют использование традиционных простых инструментов управления базами данных компаний. Тенденции в инновациях оказывают прямое влияние на внедрение новшеств на всех этапах производственного цикла продукта (включая и маркетинговую деятельность).

В рамках факторов, связанных со стратегией выхода на рынок, продвижение в социальных сетях подразумевает возможность стремительного и глобального распространения мнения потребителей о приобретенном продукте или услуге, а зачастую высокая степень доверия потенциальных клиентов и последующий процесс совершения покупки является свидетельством эффективности деятельности «по сарафанному радио» в онлайн-режиме. Идентификация целевой аудитории в интернете предполагает размытие возрастных границ с учетом использования интернет-технологий. Ценовая прозрачность основывается на возможности у потребителей проводить сравнение цен на один и тот же продукт разных поставщиков посредством использования определенных веб-сайтов. Автоматическое взаимодействие с клиентами становится более удобным средством использования онлайн и автоматизированных каналов (тем не менее, хотя использование данных каналов является экономически эффективным решением для бизнеса, здесь важно учитывать потенциальные риски, особенно в случае недовольства потребителей по использованию навязанных бизнесом онлайн-сервисов) [13]. Система онлайн-измерений предполагает использование данных, полученных

<sup>2</sup>Product, price, place, promotion (англ. *продукт, цена, место, продвижение*).

<sup>3</sup>Co-creation, currency, communal activation, conversation (англ. *совместное создание, стоимость, распространение в сообществе, общение с клиентами*).

в режиме «онлайн» параллельно с традиционными данными для более всеобъемлющей оценки эффективности бизнеса в целом (здесь важно подчеркнуть, что на сегодняшний день измерение маркетинговых данных в онлайн-режиме представляет определенные трудности для компаний).

В контексте группы факторов, связанных с потенциалом организации, высококвалифицированный персонал представляет на сегодняшний день серьезную проблему (в первую очередь, ввиду отсутствия большого опыта работы в рамках концепции «Маркетинг 4.0»). Грамотная организационная структура предприятия также вызывает определенные сложности, что приводит к неэффективной координации и дублированию функций в рамках внутренней управленческой деятельности: среда современных цифровых технологий меняется настолько быстро, что предприятиям трудно своевременно вносить изменения в организационной структуре [8].

#### Методология исследования

Авторами были проанализированы факторы, влияющие на реализацию концепции «Маркетинг 4.0» во вьетнамских банках, на основании данных 221 анкеты онлайн-опроса. После сбора данных, была использована шкала Кронбаха коэффициента альфа-надежности для предотвращения ненужных изменений, а также были применены методы регрессионного анализа и корреляционного анализа для определения взаимосвязи между компонентами, влияющими на реализацию маркетинговых мероприятий в банках Вьетнама.

На основе факторов, которые могут повлиять на реализацию концепции «Маркетинг 4.0» в банковском секторе [11], предлагается модель, включающая 8 ключевых показателей, влияющих на реализацию маркетинговой деятельности во вьетнамских банках:

- революция цифровых технологий и бизнес-модель;
- понимание и ориентация на клиента;
- тенденции творчества и инноваций;
- коммуникация и брендинг;
- определение целей онлайн;
- цена;
- человеческие ресурсы;
- организация и компетенция (рис. 1).

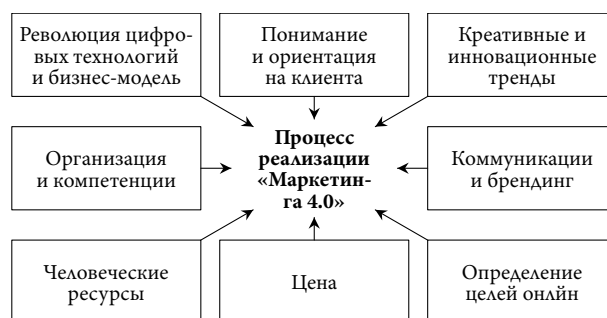


Рисунок 1 – Модель факторов, влияющих на реализацию концепции «Маркетинг 4.0»

Figure 1 – Model of factors influencing the implementation of the concept Marketing 4.0

Уравнение регрессии имеет вид:

$$Y = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + a_5x_5 + a_6x_6 + a_7x_7 + a_8x_8, \quad (1)$$

где  $Y$  – процесс реализации концепции «Маркетинг 4.0» во вьетнамских банках;  $x_1$  – революция цифровых технологий и бизнес-модель;  $x_2$  – понимание и ориентация на клиента;  $x_3$  – креативные и инновационные тренды;  $x_4$  – коммуникация и брендинг;  $x_5$  – определение цели «онлайн»;  $x_6$  – цена;  $x_7$  – человеческие ресурсы;  $x_8$  – организация и компетенции.

Результаты, собранные в рамках данного анализа, будут использованы в качестве основы для определения и предложения решений по улучшению качества обслуживания и управления данными клиентов во вьетнамских банках, а также помогут усовершенствовать и успешно применить концепцию «Маркетинг 4.0» в банках Вьетнама. Таким образом, были сделаны следующие гипотезы:

$x_1$  – революция цифровых технологий и бизнес-модель не влияют на реализацию концепции «Маркетинг 4.0»;

$x_2$  – понимание и ориентация на клиента не влияет на реализацию;

$x_3$  – креативные и инновационные тренды не влияют на реализацию;

$x_4$  – коммуникация и брендинг не влияют на реализацию;

$x_5$  – определение онлайн-целей не влияет на реализацию;

$x_6$  – цена не влияет на реализацию;

$x_7$  – человеческие ресурсы не влияют на реализацию;

$x_8$  – организация и возможности не влияют на реализацию.

Таблица 1 – Результаты тестирования гипотез  
Table 1 – Hypothesis testing results

| Факторы                                       | Стандартизированные коэффициенты |          |
|-----------------------------------------------|----------------------------------|----------|
|                                               | $\beta$                          | $\sigma$ |
| Революция цифровых технологий и бизнес-модель | 0,263                            | 0,000    |
| Понимание и ориентация на клиента             | 0,138                            | 0,008    |
| Креативные и инновационные тренды             | 0,073                            | 0,048    |
| Коммуникация и брендинг                       | 0,109                            | 0,025    |
| Определите цели онлайн                        | 0,037                            | 0,008    |
| Цена                                          | 0,121                            | 0,003    |
| Человеческие ресурсы                          | 0,184                            | 0,001    |
| Организация и компетенция                     | 0,284                            | 0,000    |

Проведение многомерного регрессионного анализа с использованием 8 факторов, которые были протестированы на коэффициенты корреляции (революция цифровых технологий и бизнес-модель; понимание и ориентация на клиента; инновации и инновационные тенденции; коммуникация и брендинг; определение онлайн целей; цены; человеческие ресурсы; организация и потенциал), привело к результатам, представленным в таблице 1.

Результаты таблицы 1 позволяют удостовериться, что переменные имеют  $\sigma$  с уровнем значимости 5 % (значение  $\sigma < 0,05$ ). Таким образом, все гипотезы были отвергнуты.

Отклонение гипотезы  $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8$  означает, что:

- революция цифровых технологий и бизнес-модель,
- понимание и ориентация на клиента,
- инновации и инновационные тенденции,
- коммуникация и брендинг,
- определение целей онлайн,
- цена,
- человеческие ресурсы,
- организация и возможности

действительно влияют на реализацию концепции «Маркетинг 4.0» в банковском секторе Вьетнама.

Таким образом, данные независимые переменные можно отразить в стандартизированном уравнении регрессии:

$$Y = 0,263x_1 + 0,158x_2 + 0,073x_3 + 0,1109x_4 + 0,037x_5 + 0,121x_6 + 0,184x_7 + 0,284x_8. \quad (2)$$

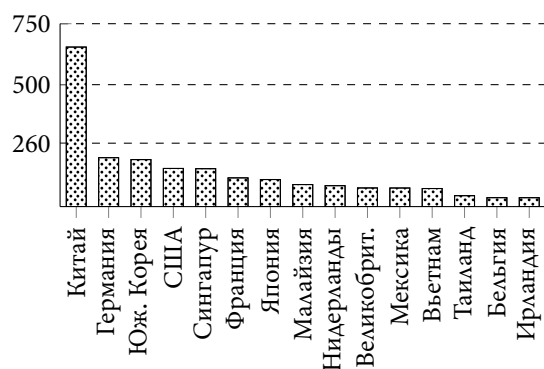
**Практическое применение  
концепции «Маркетинг 4.0»  
в банках Вьетнама и стран Азии:  
текущая ситуация и рекомендации**

Очевидно, и как уже было отмечено ранее, технологическая волна в рамках развития подхода «Индустрия 4.0» предоставляет большие возможности для банковского сектора стран Азии (в том числе на рынке Вьетнама), в частности такие, как расширение доступа банков к международным рынкам и применение современных технологий, а также более современное и эффективное обновление и актуализация банковских продуктов для достижения повышения прибыли. Данные возможности способствуют росту уровня деятельности в банковском секторе в целом, а также повышению конкурентоспособности в регионе и на международной арене.

В частности, цифровые технологии и новые технологии, связанные с «Индустрией 4.0», не только помогают сместить канал распространения традиционных продуктов и банковских услуг с филиалов, банкоматов АТМ на оцифрованные каналы (что делает взаимодействие с клиентами более эффективным), но и предоставляют возможность изменять бизнес-модель, бизнес-процессы, структуру продуктов и услуг в контексте цифровизации, помогая банкам постепенно становиться так называемым «цифровым банком», предоставляя гораздо более широкий спектр продуктов и услуг клиентам.

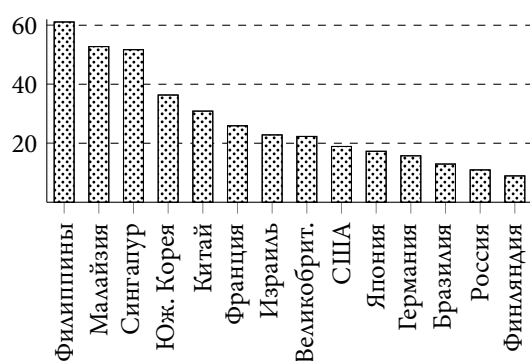
Показательным примером успешного внедрения и развития технологий в рамках «Индустрии 4.0» является Китай. За последнее десятилетие уровень ВВП Китая вырос более чем втрое; по сравнению с Китаем в США и странах ЕС наблюдается тенденция к снижению. Из центра снабжения западных брендов Китай превратился в поставщика высокотехнологичной продукции, в 2018 г. объем высокотехнологичного экспорта Китая составил более 650 млрд долл. (рис. 2).

По доле высокотехнологичной продукции в несырьевом экспорте также лидируют страны Азии (Филиппины, Малайзия, Сингапур, Южная Корея, Китай) (рис. 3).



**Рисунок 2** – Объем высокотехнологичного экспорта лидирующих стран мира в 2018 г., млрд долл.<sup>4</sup>

**Figure 2** – The volume of high-tech exports of the leading countries of the world in 2018, billion dollars



**Рисунок 3** – Доля высокотехнологичной продукции в несырьевом экспорте лидирующих стран мира в 2018 г., %

**Figure 3** – The share of high-tech products in non-primary exports of the leading countries of the world in 2018, %

Все это, несомненно, оказывает прямое влияние и на стремительное развитие банковского сектора стран Азии: с совершенствованием мобильных технологий в рамках концепции «Маркетинг 4.0» банки могут получать доступ к новым файлам клиентов, которые ранее не пользовались банковскими продуктами и услугами, при помощи приложений мобильного банкинга без непосредственного посещения филиалов банков.

Таким образом, в связи с бурным развитием «Индустрии 4.0» клиенты банков стран Азии, проживающие в отдаленных районах, стали обладать возможностью получить полноценное банковское обслуживание, что, в свою очередь, способствует унификации банковских услуг на национальном уровне. Благодаря технологиям в рамках «Индустрии 4.0»

(таким как использование цифровых приложений и облачных вычислений, онлайн-обслуживание), в банковском секторе возможно снижение операционных издержек и достижение экономии за счет эффекта масштаба. С точки зрения клиентов, концепция «Маркетинг 4.0» (в рамках «Индустрии 4.0») обеспечивает высоким уровнем доступности и прозрачности системы в использовании электронных банковских услуг. Все это, в свою очередь, позволяет банкам данного региона в значительной степени улучшить позиции на международном рынке и в итоге повысить конечную конкурентоспособность [5].

Тем не менее, наряду с открывшимися возможностями необходимо выделить и ряд серьезных проблем, требующих особого внимания со стороны исполнителей в банковском секторе, в частности:

- необходимость актуализации нормативно-правовой базы для реализации банковских операций в современных условиях;

- важность «корректировки» существующей бизнес-модели в рамках исполнительного управления, реструктуризации банковских продуктов и услуг, для проведения эффективной адаптации к текущим тенденциям концепции «Маркетинг 4.0»;

- необходимость формирования быстро реагирующих структур и механизмов для предотвращения угроз безопасности сети и защиты информации о клиентах в эпоху цифровых технологий;

- важность выделения значительного объема инвестиций в разработку и последующее внедрение необходимого высокотехнологичного оборудования;

- необходимость профессиональной переподготовки и повышения квалификации банковских служащих с учетом тенденции роботизации, оптимизации рабочей деятельности.

На основе полученных результатов исследования можно сделать вывод, что банковский сектор Азиатского региона достаточно успешно адаптировался к современным условиям в рамках концепции «Маркетинг 4.0».

Со стороны регулирующих органов, с целью поддержки развития цифрового банкинга, продолжается пересмотр и трансформа-

<sup>4</sup>World Bank Statistics, 2018.

ция правовых норм. Кроме того, реализуется модернизация и доработка важной национальной платежной инфраструктуры (такой как Межбанковская электронная платежная система, *IBPS*). Тем не менее, данных шагов еще недостаточно для достижения максимальной эффективности деятельности банковского сектора в современных реалиях: большую роль играет своевременное создание так называемой «автоматизированной клиринговой палаты» для быстрого совершения транзакций розничных платежей с доступностью услуги в любой момент, реализации оплаты в режиме реального времени с последующей мультиобработкой. Важно также продолжать внедрять новые модели платежей в сельских, глубинных и отдаленных районах (так, во Вьетнаме данные действия осуществляются в рамках Национальной стратегии финансовой универсализации). Помимо этого, необходимо поощрять совершение электронных платежей в государственном секторе: сегодня достижение данной цели осуществляется путем государственной пропаганды об эффективности безналичных расчетов, а также проведения финансовых образовательных курсов для различных слоев населения.

Банкам необходимо быть более активными в проведении исследований теоретического и прикладного характера в контексте применения концепции «Маркетинг 4.0». В частности, важно уделить особое внимание инновационным решениям в области креативных платежных решений: например, при проведении мобильных платежей посредством QR-кода коды являются стандартизированными, считывается номер информации о карте, происходит токенизация, а для внутренних карт оплата осуществляется специализированной чип-картой. Большим потенциалом обладает развитие открытой платформы для обмена данными и подключения через интерфейс прикладного программирования (открытый API). Безусловно, нельзя забывать и о других новых технологиях в рамках «Индустрии 4.0», таких как Анализ Больших Данных (*Big Data Analytics*), внедрение искусственного интеллекта для предоставления удобных и доступных банковских продуктов и услуг, чтобы приносить практическую пользу клиентам в эпо-

ху цифровых технологий. Все эти технологии в результате совместной работы в банковском секторе будут впоследствии способствовать созданию глобальной цифровой эконмистемы, соединяясь с внешними цифровыми платформами, тем самым фиксируя поведение, интересы клиентов, понимая их потребности и, в конечном счете, удовлетворяя потребительские ожидания.

Что касается вопросов безопасности, банкам необходимо продолжать инвестировать средства в решения, обеспечивающие информационную безопасность, а также усиливать политику предупреждений и рекомендаций, чтобы клиенты вели себя более осторожно при использовании онлайн-банкинга (для предотвращения действий мошеннического характера). В конечном счете, достижение высокого уровня безопасности в банковском секторе возможно только при формировании тесного сотрудничества трех сторон: непосредственно банков, клиентов и органов-регуляторов деятельности в данной области.

Кроме того, банки продолжают продвигать и реализовывать программы финансового образования и повышения финансовой грамотности среди населения стран Азии с целью расширения знаний последних о банковских продуктах и услугах, особенностях банковской деятельности, тем самым помогая минимизировать потенциальные риски при использовании финансовых услуг.

### Заключение

Согласно полученным результатам проведенного исследования, авторами были определены 8 факторов, влияющих на процесс реализации концепции «Маркетинг 4.0» для банков стран Азии (революция цифровых технологий и бизнес-моделей; понимание и ориентация на клиента; инновации и инновационные тенденции; продвижение и брендинг; определение целей в онлайн режиме; цена; человеческие ресурсы; управление и компетенции). Если эти факторы реализуются положительным образом, то наблюдается положительное развитие банковской деятельности в целом, в рамках которой потребности клиента ставятся на первое место для формирования соответствующей маркетинговой стратегии (что так-

же повышает общий уровень удовлетворенности клиентов).

Тем не менее, помимо возможностей, открывшихся в рамках бурного развития концепции «Маркетинг 4.0», банковский сектор также сталкивается с серьезными проблемами, связанными с необходимостью разработки актуального нормативно-правового обеспечения, с учетом минимизации рисков сетевой безопасности и повышения защиты конфиденциальности информации клиентов. Применение новых технологий также требует от банков наличия существенного финансового потенциала для инвестирования и

привлечения высококвалифицированных человеческих ресурсов, а также для обучения уже работающего персонала в рамках новой реальности.

Концепция «Маркетинг 4.0» – это неизбежная тенденция усиления взаимодействия между клиентом и исполнителем в эпоху цифровых технологий. Поэтому для достижения успеха банкам Азиатского региона необходимо проводить постоянный мониторинг существующих тенденций, чтобы впоследствии модернизировать собственную маркетинговую стратегию и, в конечном счете, повысить уровень эффективности деятельности в целом.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Alper A. (2016). Progress on the Path to Digital Authenticity, *Cognizanti: An annual journal produced by Cognizant*, no. 9 (1), p. 5.
2. Abu-Shanab E., Shihade S. (2014). The contributions of knowledge management into a better customer relationship management: a proposed framework, *The 7th International Conference on Innovation and Knowledge Management in Asia Pacific*, pp. 63–69.
3. Bandara O., Vidanagamachchi K., Wickramarachchi R. (2019). A model for assessing maturity of Industry 4.0 in the banking sector. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bangkok, Thailand*. Pp. 1141–1150.
4. Bapat S. (2018). Digitalization in Marketing, *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, Special Issue, pp. 57–63. URL: <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd18671.pdf> (accessed 30.05.2020).
5. Bezhovski Z., Hussain F. (2016). The Benefits of the Electronic Customer Relationship Management to the Banks and their Customers, *Research Journal of Finance and Accounting*, no. 7 (4), pp. 112–116.
6. Consultancy.uk. URL: <https://www.consultancy.uk/news/2186/robo-advisors-to-manage-22-trillion-portfolio-by-2020> (accessed 07.05.2020).
7. Digital 2019 spotlight: Ecommerce in Vietnam. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2019-ecommerce-in-vietnam> (accessed 07.05.2020).
8. Hayes J. (2011). How we see it: Three senior executives on the future of marketing, *McKinsey Quarterly*, no. 7, pp. 1–10.
9. Jara A., Merono M.C., Skarmeta A. (2012). Marketing 4.0: A New Value Added to the Marketing through the Internet of Things, *Sixth International Conference on Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing*. DOI: 10.1109/IMIS.2012.203.
10. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2017). *Marketing 4.0: Moving From Traditional to Digital*. New York: John Wiley & Sons.
11. Leeflang P., Verhoef P., Dahlstrum P., Freundt T. Challenges and solutions for marketing in a digital era, *European Management Journal*, no. 32 (1), pp. 1–12.
12. Mekinjc B. (2019). The impact of Industry 4.0 on the transformation of the banking sector, *Journal of Contemporary Economics*, DOI: 10.7251/JOCE1901006M.
13. Reinders M., Dabholkar P., Frambach R. (2008). Consequences of forcing consumers to use technology-based self-service, *Journal of Service Research*, no. 11 (2), pp. 107–123.
14. Sathya P. (2017). A study on digital marketing and its impact, *International Journal of Science and Research*, no. 6 (2), pp. 866–868.
15. Sharma A. Digital Economy: From Traditional Marketing to Web Marketing. September 8, 2017. URL: <https://www.business2community.com/marketing/digital-economy-traditional-marketing-web-marketing-01913841> (accessed 30.05.2020).
16. Statistics Report. URL: [https://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2016/01/Email\\_Sta](https://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2016/01/Email_Sta)

tistics\_Report\_2016-2020\_Executive\_Summary.pdf (accessed 25.05.2020).

17. The World Bank. How Countries in South-east Asia are Working Together to Accelerate Human Capital Development. September 28, 2019. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2019/09/28/how-countries-in-southeast-asia-are-working-together-to-accelerate-human-capital-development> (accessed 25.05.2020).

18. Vassileva B. (2017). Marketing 4.0: How Technologies Transform Marketing Organization, *Óbuda University e-Bulletin*, no. 1 (7), pp. 47–56.

19. Yasmin A., Tasneem S., Fatema K. (2015). Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age: An Empirical Study, *International Journal of Management Science and Business Administration*, no. 1 (5), pp. 69–80.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Саяпина Карина Владимировна – Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (125993, Россия, Москва, Ленинградский пр-кт, 49); [k.v.sayapina@gmail.com](mailto:k.v.sayapina@gmail.com).

До Тхи Куен – Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (125993, Россия, Москва, Ленинградский пр-кт, 49); [doquyen.ictu@gmail.com](mailto:doquyen.ictu@gmail.com).

## FEATURES OF APPLYING THE “MARKETING 4.0” CONCEPT IN THE BANKING OF VIETNAM AND ASIA

K.V. Sayapina<sup>5a</sup>, Do Thi Quyen<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation

#### ABSTRACT:

Given the importance and significant impact of the “Marketing 4.0” concept, banks in Asia in general (and Vietnam in particular) have been actively implementing a variety of solutions over the past few years to expand customer access. Therefore, this article is devoted to the analysis of the features of the implementation of the “Marketing 4.0” concept in banking. The purpose of the study is to assess the effectiveness of implemented digital marketing technologies on customer loyalty in the banking. The research methods used were an online survey of representatives of banks in Vietnam, followed by regression and correlation analysis based on the results obtained, as well as a case study of successful digitalization practices in banking in Asia. The final results of the study showed a positive relationship between certain factors that affect the implementation of the “Marketing 4.0” concept in the banking: the revolution of digital technologies and business models; understanding and customer orientation; innovation and innovation trends; promotion and branding; setting goals in online mode; price; human resources; management and competencies and also identified problematic aspects of its implementation: the need to develop up-to-date regulatory support, taking into account minimizing network security risks and improving the protection of customer information confidentiality; a high level of investment and the need to attract highly qualified human resources. Practical recommendations for the successful implementation of the “Marketing 4.0” concept for banks are proposed, namely: modernization of the payment infrastructure at the national level; application of an innovation-oriented approach in the field of creative payment solutions; development of solutions to ensure information security for customers; implementation of national programs to improve financial literacy in society.

**KEYWORDS:** Marketing 4.0, digital technologies, banking, digitalization, AsiaPac.

**FOR CITATION:** Sayapina K.V., Do Thi Quyen (2020). Features of applying the “Marketing 4.0” concept in the banking of Vietnam and Asia, *Management Issues*, no. 4, pp. 92–101.

<sup>5</sup>ORCID: 0000-0001-8268-7261

## REFERENCES

1. Alper A. (2016). Progress on the Path to Digital Authenticity, *Cognizanti: An annual journal produced by Cognizant*, no. 9 (1), p. 5.
2. Abu-Shanab E., Shihade S. (2014). The contributions of knowledge management into a better customer relationship management: a proposed framework, *The 7th International Conference on Innovation and Knowledge Management in Asia Pacific*, pp. 63–69.
3. Bandara O., Vidanagamachchi K., Wickramarachchi R. (2019). A model for assessing maturity of Industry 4.0 in the banking sector. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bangkok, Thailand*. Pp. 1141–1150.
4. Bapat S. (2018). Digitalization in Marketing, *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, Special Issue, pp. 57–63. URL: <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd18671.pdf> (accessed 30.05.2020).
5. Bezhovski Z., Hussain F. (2016). The Benefits of the Electronic Customer Relationship Management to the Banks and their Customers, *Research Journal of Finance and Accounting*, no. 7 (4), pp. 112–116.
6. Consultancy.uk. URL: <https://www.consultancy.uk/news/2186/robo-advisors-to-manage-22-trillion-portfolio-by-2020> (accessed 07.05.2020).
7. Digital 2019 spotlight: Ecommerce in Vietnam. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2019-ecommerce-in-vietnam> (accessed 07.05.2020).
8. Hayes J. (2011). How we see it: Three senior executives on the future of marketing, *McKinsey Quarterly*, no. 7, pp. 1–10.
9. Jara A., Merono M.C., Skarmeta A. (2012). Marketing 4.0: A New Value Added to the Marketing through the Internet of Things, *Sixth International Conference on Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing*. DOI: 10.1109/IMIS.2012.203.
10. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2017). Marketing 4.0: *Moving From Traditional to Digital*. New York: John Wiley & Sons.
11. Leeflang P., Verhoef P., Dahlstrum P., Freundt T. Challenges and solutions for marketing in a digital era, *European Management Journal*, no. 32 (1), pp. 1–12.
12. Mekinjc B. (2019). The impact of Industry 4.0 on the transformation of the banking sector, *Journal of Contemporary Economics*, DOI: 10.7251/JOCE1901006M.
13. Reinders M., Dabholkar P., Frambach R. (2008). Consequences of forcing consumers to use technology-based self-service, *Journal of Service Research*, no. 11 (2), pp. 107–123.
14. Sathya P. (2017). A study on digital marketing and its impact, *International Journal of Science and Research*, no. 6 (2), pp. 866–868.
15. Sharma A. Digital Economy: From Traditional Marketing to Web Marketing. September 8, 2017. URL: <https://www.business2community.com/marketing/digital-economy-traditional-marketing-web-marketing-01913841> (accessed 30.05.2020).
16. Statistics Report. URL: [https://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2016/01/Email\\_Statistics\\_Report\\_2016-2020\\_Executive\\_Summary.pdf](https://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2016/01/Email_Statistics_Report_2016-2020_Executive_Summary.pdf) (accessed 25.05.2020).
17. The World Bank. How Countries in Southeast Asia are Working Together to Accelerate Human Capital Development. September 28, 2019. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2019/09/28/how-countries-in-southeast-asia-are-working-together-to-accelerate-human-capital-development> (accessed 25.05.2020).
18. Vassileva B. (2017). Marketing 4.0: How Technologies Transform Marketing Organization, *Óbuda University e-Bulletin*, no. 1 (7), pp. 47–56.
19. Yasmin A., Tasneem S., Fatema K. (2015). Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age: An Empirical Study, *International Journal of Management Science and Business Administration*, no. 1 (5), pp. 69–80.

## AUTHORS' INFORMATION:

**Karina V. Sayapina** – Financial University under the Government of the Russian Federation (49, Leningradsky Av., Moscow, 125993, Russia); [k.v.sayapina@gmail.com](mailto:k.v.sayapina@gmail.com).

**Do Thi Quyen** – Financial University under the Government of the Russian Federation (49, Leningradsky Av., Moscow, 125993, Russia); [doquyen.ictu@gmail.com](mailto:doquyen.ictu@gmail.com).

## ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИК ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

С.Ф. Молодецкая<sup>1а</sup>

«Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»

### АННОТАЦИЯ:

В статье проведен анализ экономико-математических моделей и методов поддержки принятия решений в условиях неопределенности. Изучен отечественный и зарубежный опыт экономических ситуаций, связанных с распространением знаний, определены основные аспекты экономики знаний. Рассмотрены методы представления знаний, в частности определены правила построения продукционной модели знаний. Проведен анализ интеллектуальных систем, основанных на обучении и самообучении (с «учителем», без «учителя») и сделан вывод о том, что для оценки экономических процессов необходимо рассматривать комплекс методик, связанных с плохо формализуемыми задачами, к которым относятся экономические задачи.

**Методологическая база** исследования включает методику нечеткого управления, методику Саати и методику байесовских сетей, которые лежат в основе разработанной экономико-математической модели. **Теоретическая и практическая значимость** исследования заключается в обосновании необходимости разработки комплексной оценки эффективности мобильного приложения.

В качестве **объекта исследования** выбран ПАО «СКБ-банк», **предмет исследования** – разработка дополнительного модуля «Проведение финансовых операций по карте ПАО „СКБ-банк“» мобильного приложения.

Проведена оценка эффективности разработки, в частности при разработке модуля «Проведение финансовых операций по карте ПАО „СКБ-банк“» мобильного приложения. Для этого определены метрики, которые послужили критериями для определения эффективности проекта, а также определены риски проекта, оценка которых получена на основе теории нечетких множеств. Сформированные методики поддержки принятия решений в условиях неопределенности позволили сделать вывод об эффективности проекта в целом. Разработанная модель может быть применена для оценки эффективности мобильных приложений для любых компаний.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** нейронные сети, байесовские сети доверия, методика Саати, вероятностный метод, интеллектуальные системы, экспертные системы, экономико-математические модели, Data-Mining, система Netica, оптимальный выбор.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Молодецкая С.Ф. (2020). Формирование методик поддержки принятия решений в условиях неопределенности // Вопросы управления. № 4. С. 102–114.

В настоящее время принятие решений на основе опыта и интуиции не может дать наилучших результатов. Современное состояние экономики требует применения системного и комплексного подхода при решении экономических задач. Основу такого подхода составляют экономико-математические модели и кибернетические методы

построения взаимосвязей. Практически любую экономическую задачу можно преобразовать в экономико-математическую модель. Таким образом, экономико-математические модели – это формализованное описание экономических процессов и явлений с целью выявления основных взаимосвязей между ними.

<sup>1</sup> AuthorID РИНЦ: 704035

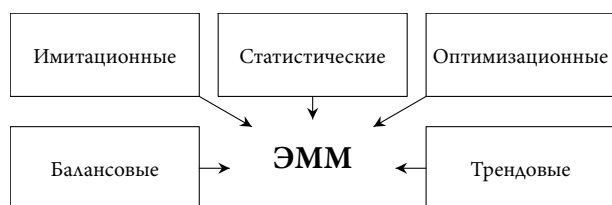


Рисунок 1 – Классификация экономико-математических моделей

Figure 1 – Classification of economic and mathematical models

Экономико-математические модели позволяют решать аналитические задачи различных направлений экономической деятельности. При анализе экономических процессов существуют определенные типы экономико-математических моделей (ЭММ). Рассмотрим их классификацию.

– *балансовые*: экономические расчеты основаны на принципе баланса наличия, поступления, производства и расходования различных видов ресурсов;

– *трендовые*: проводится моделирование на основе трендов. На основе разработанной модели можно дать прогноз;

– *оптимизационные*: определение наилучшего варианта транспортных перевозок, определение оптимального количества производства продукции при определенных запасах;

– *статистические*: изучение взаимосвязей экономических показателей степени влияния одних факторов на другие;

– *имитационные*: имитация процесса функционирования изучаемого объекта во времени.

Для того чтобы получить достоверные результаты, балансовых моделей недостаточно. Более точные оценки экономических процессов дают статистические методы и имитационное моделирование с математическим описанием экономических процессов. Можно создать экономико-математическую модель имитации экономических процессов, основу которой будут составлять реальные события.

Экономико-математическая модель должна быть, во-первых, динамической, т. к. должна учитывать временные и причинные взаимосвязи и ограничения любой сложности, учитывать случайные факторы.

Таким образом, в динамические системы при решении экономических задач должны быть заложены методики, с помощью которых

можно проводить расчеты в условиях неопределенности. Необходима интеграция имитационного моделирования с так называемыми технологиями интеллектуального анализа данных (*DataMining*), что и происходит в цифровом мире.

*DataMining* – это технология, которая позволяет осуществлять поиск в больших объемах данных неочевидных, объективных и полезных на практике закономерностей. Инструменты *DataMining* могут находить закономерности и самостоятельно строить гипотезы о взаимосвязях.

Задачами *Data Mining* являются: классификация; кластеризация; прогнозирование; ассоциация; визуализация; анализ и обнаружение отклонений; оценивание; анализ связей; подведение итогов.

Существуют методы, благодаря которым *DataMining* может найти закономерности и самостоятельно построить гипотезы о взаимосвязях. К ним относятся технологические, статистические и кибернетические методы. Остановимся на последних. К кибернетическим методам относятся:

- искусственные нейронные сети (распознавание, кластеризация, прогноз);
- эволюционное программирование;
- генетические алгоритмы (оптимизация);
- ассоциативная память (поиск аналогов, прототипов);
- нечеткая логика;
- деревья решений;
- системы обработки экспертных знаний.

Кибернетические методы в экономике, или экономическая кибернетика, появилась в 1960-х годах прошлого века в научных трудах С. Немчинова. В 1965 году выходит его книга «Экономико-математические методы и модели», в которой построение экономико-математической модели заложено в основу управления производством. Применение кибернетических методов решает задачи не только касающиеся данных с точными показателями, они позволяют также решать задачи, связанные с неточной и размытой информацией.

Существует ряд кибернетических методов принятия решений, которые позволяют выбирать наилучший вариант из множества решений тогда, когда исследуется неопределен-

ность в условиях полной определенности. К таким методикам можно отнести: теорию нечетких множеств, методику Саати, байесовские сети доверия и др. Ниже приведены примеры применения этих методик.

Рассмотрим расчет эффективности проекта. В частности, оценим эффект при разработке модуля «Проведение транзакций по карте» мобильного приложения «СКБ-банк».

Цель – дать комплексную оценку эффективности проекта в условиях неопределенности.

### *Теория нечетких множеств*

Понятие «нечёткое множество» впервые ввел Лотфи Заде в 1965 году. Он допустил, что характеристическая функция множества может принимать любые значения на интервале  $[0; 1]$ . Созданы научные школы, идеи которых основаны на учениях Л. Заде, Р. Беллмана, М. Герца, Д. Дюбуа и Х. Прада. Большое влияние на развитие этого направления оказали труды российских ученых Д. А. Поспелова, А. П. Рыжова, А. Ф. Блишуна, С. А. Орловского, И. З. Батыршина, В. П. Бочарникова, А. В. Михалёва и др. Теория нечетких множеств нашла свое применение при решении экономических задач. Зачастую бывает ситуация, когда лицо, принимающее решение, не имеет в полном объёме данные и связи между ними. Говорят, он действует в условиях неполной и неточной информации. В этом случае от лица, принимающего решение, требуется в интервале задать значения прогнозируемых параметров. Тогда ожидаемый эффект оценивается экспертом как нечеткое число с определенной степенью нечеткости, которую также задает эксперт.

Приведем пример. Пусть  $X$  – универсальное множество,  $x$  – элемент этого множества, а  $B$  – некоторое свойство. Четкое подмножество  $A$  универсального множества  $X$ , элементы которого удовлетворяют свойству  $B$ , определяется как множество упорядоченных пар  $A = \{\mu_A(x) / x\}$ , где  $\mu_A(x)$  – характеристическая функция, принимающая значение 1, если  $x$  удовлетворяет свойству  $B$ , и 0, если этому свойству не удовлетворяет [3].

Нечеткое подмножество отличается от обычного тем, что для элементов  $x$  из  $X$  нет однозначного ответа «да-нет» относительно свойства  $B$ . В связи с этим, нечеткое подмно-

жество  $A$  универсального множества  $X$  определяется как множество упорядоченных пар  $A = \{\mu_A(x) / x\}$ , где  $\mu_A(x)$  – характеристическая функция принадлежности (или просто функция принадлежности), принимающая значения в некотором вполне упорядоченном множестве  $M \in [0; 1]$ . Функция принадлежности указывает степень (или уровень) принадлежности элемента  $x$  подмножеству  $A$ .

Применим теорию нечетких множеств к следующей задаче.

Требуется дать количественную оценку истинности экспертного заключения об оценке рисков мобильного приложения «СКБ-банк».

Любой проект, связанный с разработкой мобильных приложений имеет риски, которые можно классифицировать на несколько категорий:

1. *Кадры*. Каждый из участников проекта закреплен за реализацией определенной задачи. При разработке программного обеспечения участниками проекта являются программисты-разработчики, тестировщики и т. д. Если тот или иной участник проекта прекращает работу над проектом, то это может привести к срыву проекта.

2. *Знания*. Команда разработчиков должна обладать достаточным уровнем знаний, в противном случае это может привести к непониманию задачи и способов ее реализации участниками проекта.

3. *Продуктивность*. Когда проект достаточно большой, то участники проекта могут выполнять задачи с задержкой во времени. Задача руководителя проекта – разбить задачи на подпроекты (спринты), чтобы был промежуточный результат и долгосрочный проект был преобразован в несколько краткосрочных, имея при этом контрольные точки.

4. *Бюджет*. Определенная сумма денег выделяется на проект (планирование снизу вверх). Для того чтобы стоимость проекта постоянно контролировалась, необходимо разбивать проект на подпроекты (спринты) и постоянно проводить финансовый анализ этапов проекта.

Таким образом, определим риски проекта. При написании кода может оказаться, что код написан с точки зрения эффективности неудовлетворительно. Следовательно, его необхо-

Таблица 1 – Определение границ функции принадлежности нечеткого множества  
Table 1 – Determination of the boundaries of the membership function of a fuzzy set

| Терм $G_k$                                                     | Функция принадлежности нечеткого множества $G_k$                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $G_5$ – очень низкий уровень риска<br>$G_5 \in [0; 0,25]$      | $\mu_5 = \begin{cases} 1, & \text{если } 0 < x \leq 0,15 \\ 10(0,25 - g), & \text{если } 0,15 < x \leq 0,25 \end{cases}$                                                           |
| $G_4$ – низкий уровень риска<br>$G_4 \in [0,15; 0,45]$         | $\mu_4 = \begin{cases} 1 - 10(0,25 - g), & \text{если } 0,15 < x \leq 0,25 \\ 1, & \text{если } 0,25 < x \leq 0,35 \\ 10(0,45 - g), & \text{если } 0,35 < x \leq 0,45 \end{cases}$ |
| $G_3$ – средний уровень риска<br>$G_3 \in [0,35; 0,65]$        | $\mu_3 = \begin{cases} 1 - 10(0,45 - g), & \text{если } 0,35 < x \leq 0,45 \\ 1, & \text{если } 0,45 < x \leq 0,55 \\ 10(0,65 - g), & \text{если } 0,55 < x \leq 0,65 \end{cases}$ |
| $G_2$ – высокий уровень риска<br>$G_2 \in [0,55; 0,85]$        | $\mu_2 = \begin{cases} 1 - 10(0,65 - g), & \text{если } 0,55 < x \leq 0,65 \\ 1, & \text{если } 0,65 < x \leq 0,75 \\ 10(0,85 - g), & \text{если } 0,75 < x \leq 0,85 \end{cases}$ |
| $G_1$ – предельно высокий уровень риска<br>$G_1 \in [0,85; 1]$ | $\mu_1 = \begin{cases} 1 - 10(0,85 - g), & \text{если } 0,75 < x \leq 0,85 \\ 1, & \text{если } 0,85 < x \leq 1 \end{cases}$                                                       |

димо переписать, а это приведет к увеличению длительности работы над проектом.

Если предварительно не построена логическая и математическая модель между участниками проекта, это приведет к несогласованной работе, вследствие чего на определенном этапе произойдет непонимание между программистами, и это приведет к переписыванию кода, что в свою очередь повлечет увеличении длительности проекта.

Если предварительно не проведен анализ бизнес-процессов, то это приведет к повторному переписыванию кода, т. к. логика и структура приложения будет проанализирована не полностью.

Для работы над проектом требуется подбирать участников проекта с относительно одинаковым уровнем знаний.

Так как приложения разрабатываются под разные платформы и с разной скоростью работают программисты, это может привести к тому, что одни программисты будут ждать других для того, чтобы сдать приложение на тестирование. Это в свою очередь приводит к неэффективному использованию рабочего времени программиста.

Проведем оценку рисков разработки модуля «Проведение транзакций по карте» мобильного приложения «СКБ-банк» на основе теории нечетких множеств.

Введем лингвистическую переменную  $g$  – оценка рисков разработки мобильного прило-

жения. Универсальным множеством для переменной  $g$  является отрезок  $[0; 1]$ .

Определим терм-множество для  $g$ :

$G_1$  – очень высокий уровень риска;

$G_2$  – высокий уровень риска;

$G_3$  – средний уровень риска;

$G_4$  – низкий уровень риска;

$G_5$  – очень низкий уровень риска.

Каждый терм множества  $g$  будет являться именем нечеткого подмножества в интервале от  $[0; 1]$ . Составим таблицу функции принадлежности подмножеств терм-множества  $g$  [3].

Рассмотрим значение функции принадлежности как меру истинности  $G_i$ . Заключение о рисках разработки модуля «Проведение транзакций по карте» мобильного приложения «СКБ-банк» будем делать на основе показателей рисков  $x = x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7$ . Определим показатели риска разработки:

$x_1$  – неверная структурированность бизнес-процессов дизайнером;

$$g \left[ \begin{matrix} G_1 \in [0,75; 1] \\ G_2 \in [0,55; 0,85] \\ G_3 \in [0,35; 0,65] \\ G_4 \in [0,15; 0,45] \\ G_5 \in [0; 0,25] \end{matrix} \right] x \in \left\{ \begin{matrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \\ x_4 \\ x_5 \\ x_6 \end{matrix} \right\} \left[ \begin{matrix} B_{11}, B_{21}, B_{31}, B_{41}, B_{51} \\ B_{12}, B_{22}, B_{32}, B_{42}, B_{52} \\ B_{13}, B_{23}, B_{33}, B_{43}, B_{53} \\ B_{14}, B_{24}, B_{34}, B_{44}, B_{54} \\ B_{15}, B_{25}, B_{35}, B_{45}, B_{55} \end{matrix} \right]$$

Рисунок 2 – Алгоритм описания рисков разработки приложения нечеткими числами

Figure 2 – Algorithm for describing the risks of developing an application with fuzzy numbers

Таблица 2 – Риски проекта  
Table 2 – Project risks

| Риск                                                                           | Причина                                                 | Оценка аналитиков |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------|
| Неверная структурированность бизнес-процессов дизайнера ( $x_1$ )              | некомпетентность сотрудников                            | 0,29              |
| Неодновременное завершение задач разработчиками разных платформ ( $x_2$ )      | разная продуктивность работы разработчиков              | 0,5               |
| Увеличение требований со стороны заказчика в ходе реализации проекта ( $x_3$ ) | изменение из-за длительности выполнения заказа          | 0,44              |
| Текучесть кадров ( $x_4$ )                                                     | большая загруженность, дискомфорт среды                 | 0,28              |
| Нарушение спецификаций ( $x_5$ )                                               | недостаточное согласование                              | 0,15              |
| Низкая производительность ( $x_6$ )                                            | отсутствие разбивки проекта на короткие этапы (спринты) | 0,47              |
| Увеличение времени сдачи проекта ( $x_7$ )                                     | задержки релизов продукции                              | 0,26              |

$x_2$  – неодновременное завершение задач разработчиками разных платформ;

$x_3$  – увеличение требований со стороны заказчика в ходе реализации проекта;

$x_4$  – текучесть кадров;

$x_5$  – нарушение спецификаций;

$x_6$  – низкая производительность;

$x_7$  – увеличение времени сдачи проекта.

Переменные по рискам разработки приложения – это числовые переменные, оценки которым присвоены группой экспертов. Сведем оценки рисков разработки в таблицу. Оценка дана по шкале от 0 до 1, где 0 – отсутствие риска, 1 – очень высокая доля риска.

Каждый из этих рисков – это переменная, принимающая определенные значения на заданном промежутке времени. Каждую из этих переменных следует рассматривать как множество лингвистической переменной  $G_i$ , которая состоит из термов:

$B_1$  – очень низкий уровень  $x_i$ ;

$B_2$  – низкий уровень  $x_i$ ;

$B_3$  – средний уровень  $x_i$ ;

$B_4$  – высокий уровень  $x_i$ ;

$B_5$  – очень высокий уровень  $x_i$ .

Таблица 3 – Определение границ терм-множества для каждого значения функции истинности терма  $G_i$   
Table 3 – Determination of the boundaries of the term-set for each value of the  $G_i$  term truth function

| Показатель | Терм               |                      |                      |                      |               |
|------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------|
|            | $B_{i1}$           | $B_{i2}$             | $B_{i3}$             | $B_{i4}$             | $B_{i5}$      |
| $x_1$      | (0; 0,1; 0,2; 0,3) | (0,2; 0,3; 0,4; 0,5) | (0,4; 0,5; 0,6; 0,7) | (0,6; 0,7; 0,8; 0,9) | (0,8; 0,9; 1) |
| $x_2$      | (0; 0,1; 0,2; 0,3) | (0,2; 0,3; 0,4; 0,5) | (0,4; 0,5; 0,6; 0,7) | (0,6; 0,7; 0,8; 0,9) | (0,8; 0,9; 1) |
| $x_3$      | (0; 0,1; 0,2; 0,3) | (0,2; 0,3; 0,4; 0,5) | (0,4; 0,5; 0,6; 0,7) | (0,6; 0,7; 0,8; 0,9) | (0,8; 0,9; 1) |
| $x_4$      | (0; 0,1; 0,2; 0,3) | (0,2; 0,3; 0,4; 0,5) | (0,4; 0,5; 0,6; 0,7) | (0,6; 0,7; 0,8; 0,9) | (0,8; 0,9; 1) |
| $x_5$      | (0; 0,1; 0,2; 0,3) | (0,2; 0,3; 0,4; 0,5) | (0,4; 0,5; 0,6; 0,7) | (0,6; 0,7; 0,8; 0,9) | (0,8; 0,9; 1) |
| $x_6$      | (0; 0,1; 0,2; 0,3) | (0,2; 0,3; 0,4; 0,5) | (0,4; 0,5; 0,6; 0,7) | (0,6; 0,7; 0,8; 0,9) | (0,8; 0,9; 1) |
| $x_7$      | (0; 0,1; 0,2; 0,3) | (0,2; 0,3; 0,4; 0,5) | (0,4; 0,5; 0,6; 0,7) | (0,6; 0,7; 0,8; 0,9) | (0,8; 0,9; 1) |

Таблица 4 – Таблица значений функции принадлежности  
Table 4 – Table of values of the membership function

| Значение $x$ | Трапезоидные числа              | Интерпретация термов $B_i$            | Значение $\mu$ |
|--------------|---------------------------------|---------------------------------------|----------------|
| $X_1 = 0,29$ | $B_{11} = (0; 0,1; 0,2; 0,3)$   | очень низкий уровень показателя $x_1$ | 0,1            |
|              | $B_{12} = (0,2; 0,3; 0,4; 0,5)$ | низкий уровень показателя $x_1$       | 0,9            |
| $X_2 = 0,5$  | $B_{22} = (0,2; 0,3; 0,4; 0,5)$ | низкий уровень показателя $x_2$       | 0              |
|              | $B_{23} = (0,4; 0,5; 0,6; 0,7)$ | средний уровень показателя $x_2$      | 1              |
| $X_3 = 0,44$ | $B_{32} = (0,2; 0,3; 0,4; 0,5)$ | низкий уровень показателя $x_3$       | 0,6            |
|              | $B_{33} = (0,4; 0,5; 0,6; 0,7)$ | средний уровень показателя $x_3$      | 0,4            |
| $X_4 = 0,28$ | $B_{41} = (0; 0,1; 0,2; 0,3)$   | очень низкий уровень показателя $x_4$ | 0,2            |
|              | $B_{42} = (0,2; 0,3; 0,4; 0,5)$ | низкий уровень показателя $x_4$       | 0,8            |
| $X_5 = 0,15$ | $B_{51} = (0; 0,1; 0,2; 0,3)$   | низкий уровень показателя $x_5$       | 1              |
| $X_6 = 0,47$ | $B_{62} = (0,2; 0,3; 0,4; 0,5)$ | средний уровень показателя $x_6$      | 0,3            |
|              | $B_{63} = (0,4; 0,5; 0,6; 0,7)$ | средний уровень показателя $x_6$      | 0,7            |
| $X_7 = 0,26$ | $B_{71} = (0; 0,1; 0,2; 0,3)$   | очень низкий уровень показателя $x_7$ | 0,4            |
|              | $B_{72} = (0,2; 0,3; 0,4; 0,5)$ | низкий уровень показателя $x_7$       | 0,6            |

Таблица 5 – Расчет веса терм-множества  
Table 5 – Calculating the weight of a term set

| Вес терма $p_i$ лингвистической переменной | Терм $G_k$             | Середина промежутка $G_k$ | $g_i = p_i \bar{g}_i$ | Сумма $\mu_k$ |
|--------------------------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------|
| $p_5 = 1/7 \cdot 0 = 0$                    | $G_5 \in [0; 0,25]$    | 0,125                     | 0                     | 0             |
| $p_4 = 1/7 \cdot 0 = 0$                    | $G_4 \in [0,15; 0,45]$ | 0,3                       | 0                     | 0             |
| $p_3 = 1/7 \cdot 2,8 = 0,4$                | $G_3 \in [0,35; 0,65]$ | 0,5                       | 0,2                   | 2,8           |
| $p_2 = 1/7 \cdot 3,2 = 0,457$              | $G_2 \in [0,55; 0,85]$ | 0,7                       | 0,32                  | 3,2           |
| $p_1 = 1/7 \cdot 1,5 = 0,214$              | $G_1 \in [0,75; 1]$    | 0,0875                    | 0,188                 | 1,5           |

Проведем расчеты и перейдем от показателей эффективности разработки модуля «Проведение транзакций по карте» мобильного приложения «СКБ-банк» к высказываниям о степени риска разработки. Для этого необходимо рассчитать наблюдаемый вес  $p$  по каждой переменной  $g$ :

$$p_k = \sum_{i=1}^5 r_i \mu_{ki}, \quad k = 1, \dots, 5, \quad (1)$$

где  $r_i$  – теоретический вес.

Так как показатели риска разработки модуля мобильного приложения равнопредпочтительны, то они обладают равным весом:  $1/7$ .

Проведем расчеты функции принадлежности  $\mu$  для  $X_1 = 0,3$ . Состояние  $B_{11} = (0; 0,1; 0,2; 0,3)$  может быть оценено как «очень низкий уровень показателя  $x_1$ ». Тогда

$$\mu_{11} = \frac{x - 0,3}{0,2 - 0,3} = \frac{0,29 - 0,3}{0,2 - 0,3} = 0,1,$$

согласно формуле функции принадлежности трапезоидного нечеткого числа  $(a_1, a_2, a_3, a_4)$ .

$$\mu(x) = \begin{cases} 0, & \text{если } x < a_1; \\ \frac{x-a_1}{a_2-a_1}, & \text{если } a_1 < x \leq a_2; \\ 1, & \text{если } a_2 < x \leq a_3; \\ \frac{x-a_4}{a_3-a_4}, & \text{если } a_3 < x \leq a_4; \\ 0, & \text{если } a_4 < x. \end{cases} \quad (2)$$

Оценка истинности  $\mu_{11} = 0,1$ ; также оценим состояние  $B_{12} = (0,2; 0,3; 0,4; 0,5)$ . Терм  $B_{12}$  может быть оценен как «низкий уровень показателя  $c_1$ ». Тогда

$$\mu_{12} = \frac{x - 0,2}{0,2 - 0,3} = \frac{0,29 - 0,2}{0,3 - 0,2} = 0,9.$$

Проведем расчет весов терм-множества.

$$g = \sum_{i=1}^5 p_k \bar{g}_k, \quad k = 1, \dots, 5, \quad (3)$$

Найдем значение функции принадлежности  $\mu_k(g)$  по формуле  $g_i = p_i \bar{g}_i$  для  $g = 0,708$ .

Так как  $g$  лежит в интервале от  $[0,55; 0,85]$ , то  $G_2(\mu_2) = 1$ , что означает «высокий уровень риска разработки мобильного приложения». Таким образом, теория нечетких множеств дает возможность на основе количественных показателей провести оценку эффективности разработки мобильного приложения. Для ПАО «СКБ-банк» проводить разработку мобильного приложения в части проведения финансовых операций имеет высокий риск.

### Методика Саати

Рассмотрим методику Т. Саати как инструмент для анализа эффективности мобильного приложения. В начале 1970 года американский математик Томас Саати разработал процедуру поддержки принятия решений, которую назвал *Analytic hierarchy process* (аналитический иерархический процесс, или АИП). Этот метод получил широкое распространение и активно применяется в настоящее время.

Проведем анализ с помощью методики Саати. Постановка задачи: требуется дать количественную оценку эффективности мобильного приложения «СКБ-банк».

Для оценки параметра «эффективность приложения» использовались критерии: лояльность клиентов, количество скачиваний приложения и количество транзакций через приложение. Анализ проводился не только на основе статистики, полученной от аналитиков и сервиса *AppStoreConnect*, но и на основе сравнения с другими банками – ПАО «ВТБ-банк», ПАО «Сбербанк».

Составим алгоритм расчета эффективности приложения.

1. Определим критерии для множества решений. Множеством решений будем называть мобильные приложения каждого из бан-

ков. Для сокращенной записи будем использовать только названия банков. Критериями будем называть: лояльность клиентов, количество скачиваний и количество транзакций. По этим показателям будет оцениваться эффективность мобильного приложения.

2. Проведем построение матрицы парных сравнений по каждому из критериев и построим матрицу сравнения критериев между собой. На основе этих матриц определим рейтинги по критериям и веса самих критериев.

3. Для вычисления итогового рейтинга, проведем свертку результатов по формуле: сложение произведений рейтингов по критериям на веса критериев.

Рассмотрим критерий «Лояльность клиентов». Это показатель, который трудно измерить. В отечественной практике для оценки этого показателя используются различные методики сбора и обработки первичной информации. Одной из таких методик является опрос.

Проведен опрос среди клиентов банков: «СКБ-банк», «ВТБ-банк», «Сбербанк». Клиентам банков задавались вопросы, ответы оценивались по десятибалльной шкале.

1. Оцените от 0 до 10 функционал по оплате услуг через мобильное приложение

2. Оцените от 0 до 10 функционал по оплате услуг через сайт СКБ-банка

3. Пол

- ☒ мужской  
☐ женский

4. Возраст

- ☒ до 20 лет    ☐ 40-50 лет  
☐ 20-30 лет    ☐ 50-60 лет  
☐ 30-40 лет    ☐ свыше 60

5. Образование

- ☒ среднее  
☐ средне-специальное  
☐ высшее

6. Род занятий

- ☒ Рабочий  
☐ Служащий  
☐ Студент  
☐ Руководитель низшего звена

Рисунок 3 – Пример анкеты  
Figure 3 – Sample questionnaire

Таблица 6 – Нормирование по критерию «Лояльность клиентов»

Table 6 – Rationing according to the criterion "Customer loyalty"

| Варианты решения | Лояльность клиентов | Нормированное значение |
|------------------|---------------------|------------------------|
| СКБ-банк         | 9                   | 0,46                   |
| Сбербанк         | 10                  | 0,39                   |
| ВТБ-банк         | 7                   | 0,27                   |
| Сумма            | 26                  | 1                      |

Таблица 7 – Попарное сравнение по критерию «Лояльность клиентов» (матрица A)

Table 7 – Pairwise comparison according to the criterion "Customer Loyalty" (matrix A)

|          | СКБ-банк    | Сбербанк    | ВТБ-банк |
|----------|-------------|-------------|----------|
| СКБ-банк | 1           | 1,285714286 | 1,8      |
| Сбербанк | 0,777777778 | 1           | 1,4      |
| ВТБ-банк | 0,555555556 | 0,714285714 | 1        |

Функциональные возможности мобильного приложения ПАО «СКБ-банк» клиенты банка оценили в 9 баллов, ПАО «Сбербанк» – 10 баллов, ВТБ-банк – 7 баллов, всего – 26 баллов. Проведем нормирование на единицу.

Далее проведем попарное сравнение альтернатив (банки: СКБ-банк, ВТБ-банк, Сбербанк) по критерию «Лояльность клиентов». Для этого составим матрицу нормированных значений по критерию «Лояльность для всех банков». Пересечением строк и столбцов является отношение оценки, данной клиентами одного банка к другому (отношение критерия  $i$  к критерию  $j$ , где  $i$  – строка,  $j$  – столбец). Сведем полученные результаты в таблицу (матрица A):

Согласно методике Т. Саати, оценку каждого решения по выбранному критерию ( $w_1, w_2, \dots, w_n$ ) можно найти как транспонированную матрицу парных сравнений  $w = (w_1, w_2, \dots, w_n)$ , которая соответствует максимальному значению  $L_{\max}$  матрицы этого решения (матрица A). Следовательно, можно решить матричное уравнение:

$$(A - L_{\max} \cdot E) \cdot w = 0, \quad (4)$$

где  $E$  – единичная матрица.

$$L_{\max} \cdot E = \begin{pmatrix} 3 & 0 & 0 \\ 0 & 3 & 0 \\ 0 & 0 & 3 \end{pmatrix}$$

Вычислим  $A - L_{\max} \cdot E$ :

$$A - L_{\max} \cdot E = \begin{pmatrix} -2 & 1,285714 & 1,8 \\ 0,777778 & -2 & 1,4 \\ 0,555556 & 0,714286 & -2 \end{pmatrix}.$$

|                          |             |                          |                   |              |             |                     |                 |
|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------------|--------------|-------------|---------------------|-----------------|
|                          | Лояльность  | Кол-во и доля транзакций | Кол-во скачиваний |              |             |                     |                 |
| Лояльность               | 1,00        | 1219,81                  | 2193281199,00     |              | 3           | 0                   | 0               |
| Кол-во и доля транзакций | 0,00        | 1,00                     | 1798054,69        |              | 0           | 3                   | 0               |
| Кол-во скачиваний        | 0,00        | 0,00                     | 1,00              |              | 0           | 0                   | 3               |
|                          |             |                          |                   |              |             |                     |                 |
| L                        | 3           | >=                       | 3                 |              |             |                     |                 |
| w1                       | 0,998362086 | >=                       | 0                 |              | -2          | 1219,8              | 2193281199,0044 |
| w2                       | 0,001636914 | >=                       | 0                 |              | 0,000819801 | -2                  | 1798054,692     |
| w3                       | 0           | >=                       | 0                 |              | 4,55938E-10 | 5,56157E-07         | -2              |
| w1+w2+w3                 | 0,999999    | =                        | 1                 |              |             |                     |                 |
|                          |             |                          |                   | -4,02089E-06 |             | 0,00000602885259088 |                 |
|                          |             |                          |                   | -0,002455369 |             |                     |                 |
|                          |             |                          |                   | 1,36557E-09  |             |                     |                 |
| w1                       | w2          | w3                       |                   |              |             |                     |                 |
| 0,998362086              | 0,001636914 | 0                        | 0,999999          |              |             |                     |                 |

Рисунок 4 – Сравнение критериев

Figure 4 – Comparison of criteria

Определим взвешенный рейтинг (это рейтинги самих критериев называются весами и используются в процедуре построения результирующего рейтинга различных вариантов решения).

Таблица 8 – Взвешенный рейтинг  
Table 8 – Weighted rating

|                                                  |             |   |   |
|--------------------------------------------------|-------------|---|---|
| L                                                | 3           | ≥ | 3 |
| w <sub>1</sub>                                   | 0,899999101 | ≥ | 0 |
| w <sub>2</sub>                                   | 0,019999979 | ≥ | 0 |
| w <sub>3</sub>                                   | 0,07999992  | ≥ | 0 |
| w <sub>1</sub> + w <sub>2</sub> + w <sub>3</sub> | 0,999999    | = | 1 |

Проведем расчеты  $(A - L_{\max} \cdot E) \cdot w$ :

$$\begin{pmatrix} -2 & 1,285714 & 1,8 \\ 0,777778 & -2 & 1,4 \\ 0,555556 & 0,714286 & -2 \end{pmatrix}$$

Поиск собственного вектора можно осуществить с помощью надстройки «Поиск решений» электронных таблиц *Microsoft Excel*.

Рассчитан вектор весов по критерию «Лояльность»:

$$\begin{aligned} w_1 &= 0,428390531, \\ w_2 &= 0,333420796, \\ w_3 &= 0,238188672. \end{aligned}$$

Аналогичным образом, рассчитаны рейтинги по критериям «Количество транзакций» и «Количество скачиваний» и проведено их сравнение.

Рассчитан вектор весов при сравнении критериев между собой:

$$\begin{aligned} w_1 &= 0,998362086, \\ w_2 &= 0,001636914, \\ w_3 &= 0. \end{aligned}$$

Таким образом, критерий «Лояльность» получил наивысшую оценку - 0,998362086. Далее необходимо узнать, какой из банков по каждому из критериев получил наивысшую оценку. Рассчитаем взвешенный рейтинг каждого из банков. Для получения взвешенного рейтинга каждого банка оценка по любому из критериев умножается на вес этого критерия, и затем «взвешенные» оценки по разным критериям складываются между собой. Полученная оценка и является наилучшим решением.

|                                                |                |                |     |                 |            |          |     |
|------------------------------------------------|----------------|----------------|-----|-----------------|------------|----------|-----|
| Матрица A                                      |                |                |     | Матрица L*E     |            |          |     |
|                                                | СББ            | Сбербанк       | ВТБ |                 | 3          | 0        | 0   |
| СББ                                            | 1              | 1,285714286    | 1,8 |                 | 0          | 3        | 0   |
| Сбербанк                                       | 0,77777778     | 1              | 1,4 |                 | 0          | 0        | 3   |
| ВТБ                                            | 0,55555556     | 0,714285714    | 1   |                 |            |          |     |
| Матрица A - L*E                                |                |                |     | Матрица A - L*E |            |          |     |
| L                                              | 3              | ≥              | 3   |                 | -2         | 1,285714 | 1,8 |
| w <sub>1</sub>                                 | 0,428390531    | ≥              | 0   |                 | 0,77777778 | -2       | 1,4 |
| w <sub>2</sub>                                 | 0,333420796    | ≥              | 0   |                 | 0,55555556 | 0,714286 | -2  |
| w <sub>3</sub>                                 | 0,238188672    | ≥              | 0   |                 |            |          |     |
| w <sub>1</sub> +w <sub>2</sub> +w <sub>3</sub> | 1              | =              | 1   |                 |            |          |     |
|                                                |                |                |     |                 |            |          |     |
| w <sub>1</sub>                                 | w <sub>2</sub> | w <sub>3</sub> |     |                 |            |          |     |
| 0,428390531                                    | 0,333420796    | 0,238188672    |     |                 |            |          |     |

Рисунок 5 – Вычисление нормированных рейтингов

Figure 5 – Calculation of normalized ratings

Таблица 9 – Взвешенный рейтинг

Table 9 – Weighted rating

|                    | Все критерии | СКБ-банк    | Сбербанк    | ВТБ-банк    |
|--------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Лояльность         | 0,99836      | 0,428390531 | 0,333420796 | 0,238188672 |
| Кол-во транзакций  | 0,00164      | 0,045001169 | 0,719999258 | 0,234999573 |
| Кол-во скачиваний  | 0,00000      | 0,122999881 | 0,136999860 | 0,739999260 |
| Взвешенный рейтинг |              | 0,427762528 | 0,334053258 | 0,238183214 |

Таблица 10 – Переменные эффективности проекта разработки модуля транзакций  
Table 10 – Variables of the project efficiency of the development of the transaction module

| Название                                                                             | Оценка |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Количество скачиваний (Number of downloads)                                          | 0,4    |
| Лояльность клиентов (Customer loyalty)                                               | 0,9    |
| Количество транзакций (The number and proportion of transactions in the application) | 0,05   |

Таблица 11 – Переменные для оценки эффективности мобильного приложения  
Table 11 – Variables for evaluating the effectiveness of a mobile application

| Название                                                                                                                                           | Оценка |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Процент целевой аудитории, имеющих мобильные устройства (Percentage of target audience having mobile devices)                                      | 0,9    |
| Процент пользователей, которые заходят в приложение с мобильных устройств (Percentage of users who access the app from mobile devices)             | 0,85   |
| Процент отказов с мобильных устройств (Mobile bounce rate)                                                                                         | 0,3    |
| Процент пользователей, которые находились в приложении меньше 15 секунд (Percentage of users who were in the application for less than 15 seconds) | 0,12   |
| Процент повторных посещений (Return Rate)                                                                                                          | 0,88   |

Таблица 12 – Рассчитанные значения по переменным эффективности проекта  
Table 12 – Calculated values from project performance variables

| Название                                                                             | Эксп. оценка | Рассч. оценка |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|
| Количество скачиваний (Number of downloads)                                          | 0,4          | 0,39          |
| Лояльность клиентов (Customer loyalty)                                               | 0,9          | 0,3           |
| Количество транзакций (The number and proportion of transactions in the application) | 0,05         | 0,3           |

Проведенные расчеты показывают, что наибольшая эффективность приложения у ПАО «СКБ-банк», средневзвешенный рейтинг равен 0,43, что больше чем у мобильного приложения ПАО «Сбербанк» и «ВТБ-банк».

#### Байесовская сеть доверия (БСД)

Это удобное графическое представление многомерных статистических распределений.

Используется тогда, когда присутствует наследованная неопределенность. Основу методики составляет причинно-следственные связи, благодаря которым можно оценивать вероятность исследуемого события. Это дискретно-вероятностный метод. Методика применяется, когда существует: неполное понимание предметной области; неполные знания; задача, характеризующаяся случайностью.

Областями для использования байесовских сетей считаются экспертные системы. В современной ИТ-сфере разработаны две наиболее крупные экспертные системы, которые основаны на методике байесовских сетей: MSBN фирмы *Microsoft* и *Hugin* одноименной фирмы.

Аналогично предыдущей постановке задачи проведем оценку эффективности разработки мобильного приложения, которое будет зависеть от нескольких факторов-рисков (табл. 2), а также определим переменные, которые могут влиять на эффективность проекта разработки мобильного приложения.

Построение байесовской сети будем проводить в программе *Netica*. Определим переменные для построения байесовской сети – это будут переменные из таблицы 2 и переменные эффективности проекта, описанные выше (табл. 10). Далее определим переменные для оценки эффективности мобильного приложения (табл. 11).

Далее создадим новую сеть, загрузим названия узлов из файла *Microsoft Excel* и проведем дискретизацию узлов переменной *Analyst Assessment* (экспертная оценка). Построено дерево, где целевой узел *Application efficiency* является корнем и родителем всех остальных узлов. Проведем автоматическое обучение. Рассмотрим, как ведет себя сеть при выборе различных факторов (рис. 6–9).

Нас интересует, какие факторы будут наиболее значимыми при разработке мобильного приложения. Рассчитанные значения по переменным эффективности проекта при разработке модуля транзакций сведем в таблицу 12. Рассчитаем оценки эффективности мобильного приложения (табл. 13). Рассчитаем оценки рисков разработки модуля «Проведение транзакций» мобильного приложения «СКБ-банк» (табл. 14).

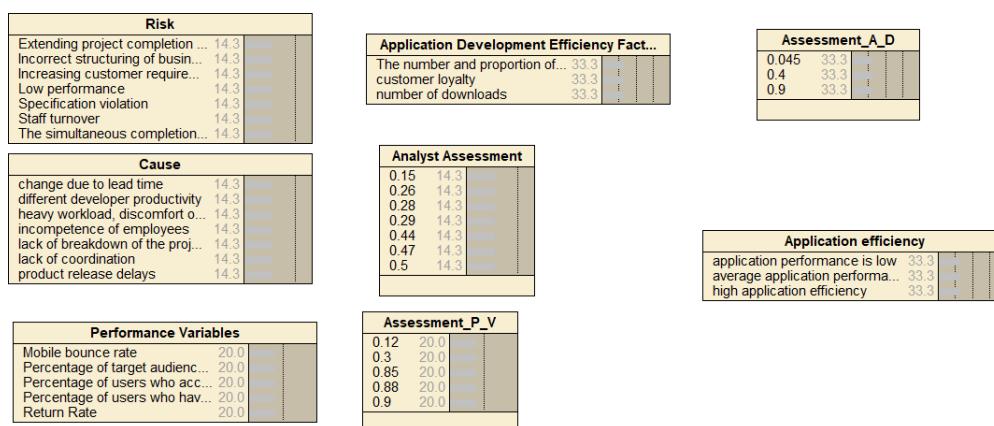


Рисунок 6 – Загрузка узлов

Figure 6 – Loading nodes

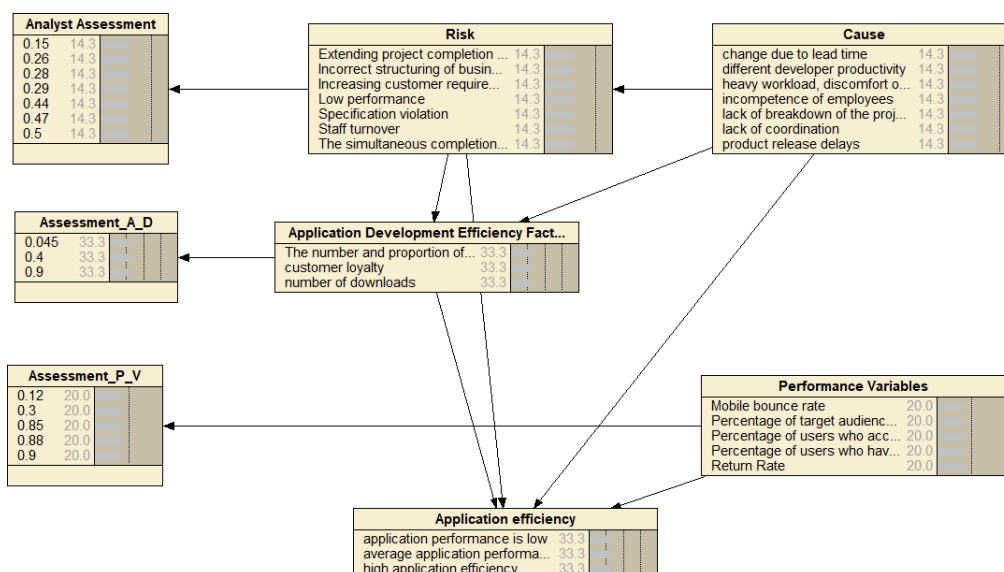


Рисунок 7 – Обучение структуры сети с помощью алгоритма TAN

Figure 7 – Training the network structure using the TAN algorithm

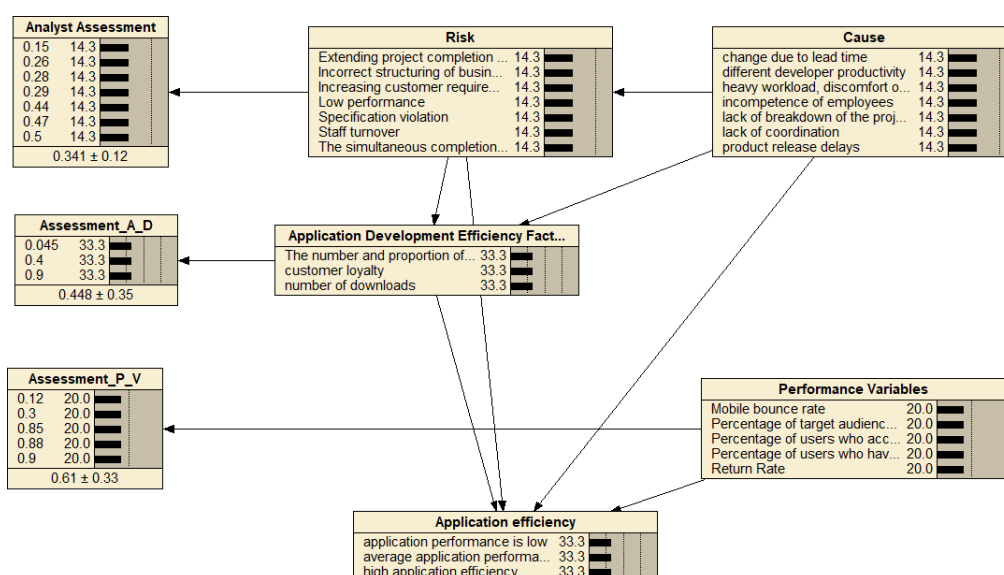


Рисунок 8 – Сеть, обученная EM-алгоритмом

Figure 8 – EM-trained network

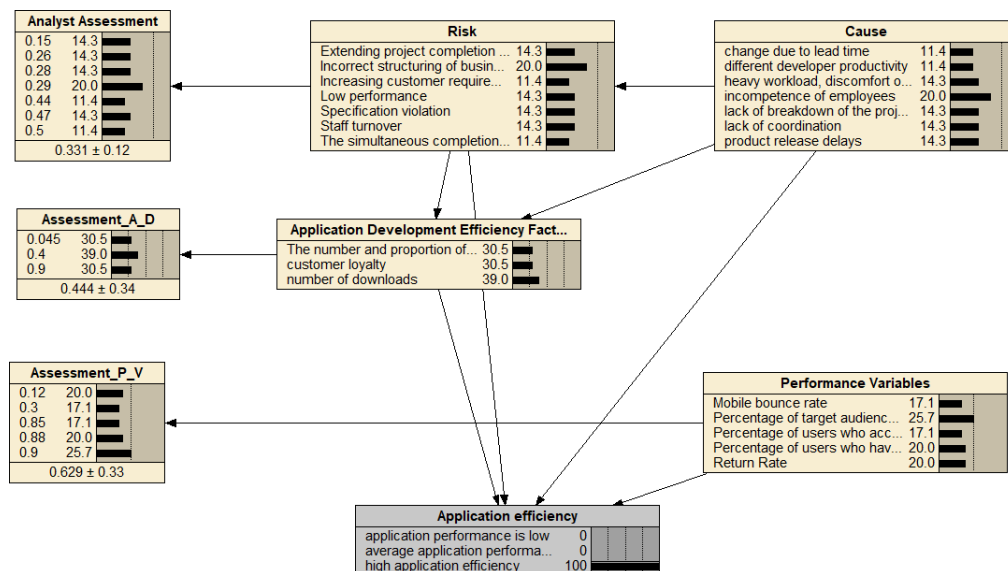


Рисунок 9 – Построение взаимосвязей между факторами  
Figure 9 – Building relationships between factors

Таблица 13 – Переменные для оценки  
эффективности мобильного приложения

Table 13 – Variables for evaluating the effectiveness  
of a mobile application

| Название                                                                                                                                           | Эксп.<br>оценка | Рассч.<br>оценка |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| Процент целевой аудитории, имеющих мобильные устройства (Percentage of target audience having mobile devices)                                      | 0,9             | 0,257            |
| Процент пользователей, которые заходят в приложение с мобильных устройств (Percentage of users who access the app from mobile devices)             | 0,85            | 0,2              |
| Процент отказов с мобильных устройств (Mobile bounce rate)                                                                                         | 0,3             | 0,171            |
| Процент пользователей, которые находились в приложении меньше 15 секунд (Percentage of users who were in the application for less than 15 seconds) | 0,12            | 0,2              |
| Процент повторных посещений (Return Rate)                                                                                                          | 0,88            | 0,2              |

Таблица 14 – Рассчитанные оценки по рискам

Table 14 – Calculated project risk scores

| Риск                                                                                                                                    | Аналит.<br>оценка | Рассч.<br>оценка |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|
| Неверная структурированность бизнес-процессов дизайнером (Correct structuring of business processes by a designer)                      | 0,29              | 0,20             |
| Неодновременное завершение задач разработчиками разных платформ (Simultaneous completion of tasks by developers of different platforms) | 0,5               | 0,114            |
| Увеличение требований со стороны заказчика в ходе реализации проекта (Increasing customer requirements during project implementation)   | 0,44              | 0,114            |
| Текущность кадров (Staffturnover)                                                                                                       | 0,28              | 0,143            |
| Нарушение спецификаций (Specification violation)                                                                                        | 0,15              | 0,143            |
| Низкая производительность (Low performance)                                                                                             | 0,47              | 0,143            |
| Увеличение времени сдачи проекта (Extending project completion time)                                                                    | 0,26              | 0,143            |

Таким образом, чтобы эффективность разработанного приложения была высокая, необходимо, чтобы риски проекта были значительно ниже: критерий риска «Увеличение требований со стороны заказчика в ходе реализации проекта» составлял 0,44, должен составлять 0,114. Также критерий риска «Неодновременное завершение задач разработчиками разных платформ» должен быть значительно

ниже – 0,114 (этот критерий был оценен экспертами 0,5), критерий «Низкая производительность» должен составлять 0,143 (этот критерий был оценен экспертами 0,47), критерий «Нарушение спецификаций» может быть с таким же показателем. Критерий «Процент отказов с мобильных устройств» должен состав-

лять 0,171 (был оценен 0,3). Количество транзакций должно быть гораздо выше 0,3 (0,05).

На основе проведенного анализа с помощью методики нечетких множеств получено, что уровень всех рисков достаточно высокий. Методика байесовских сетей позволила определить риски, показатели которых нужно снизить. Если рассматривать приложение СКБ-банка по отношению к его конкурентам, то следует сказать, что самый низкий показатель по совершению транзакций осуществляется через приложения СКБ-банка. Вместе с тем, показатель лояльности клиентов достаточно высокий у пользователей приложения СКБ-банка.

Таким образом, в результате анализа с применением методик: Саати, нечетких множеств и построения байесовских сетей получена комплексная оценка эффективности разработки мобильного приложения «СКБ-банк» с дополнительным модулем внедрения «Проведение транзакций по карте».

Комплекс методик, которые заложены в модель поддержки принятия решений, позволит помочь в поиске сложных решений в условиях неопределенности при неточной или размытой информации. Также комплекс методик может быть использован для оценки эффективности при разработке мобильных приложений.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Волкова Е.С., Гисин В.Б. (2019). Нечеткие множества и мягкие вычисления в экономике и финансах. М.: Литрес.

2. Конышева Л.К., Назаров Д.М. (2011). Основы теории нечетких множеств. М.: Питер.

3. Молодецкая С.Ф. (2012). Теория нечетких множеств как инструмент стратегического планирования ресурсов // Управление, № 1. С. 58–69.

4. Назаров Д.М., Конышева Л.К. (2019). Интеллектуальные системы: Основы теории нечетких множеств. М.: Юрайт.

5. Пегат А. (2013). Нечеткое моделирование и управление. М.: Бином. Лаборатория знаний.

6. Райли Д. (2006). Экспертные системы:

принципы разработки и программирование. М.: Вильямс.

7. Рассел С., Норвиг П. (2015). Искусственный интеллект. Современный подход. М.: Вильямс.

8. Станкевич Л.А. (2016). Интеллектуальные системы и технологии. М.: Юрайт.

9. Ухоботов В.И. (2011). Избранные главы теории нечетких множеств. Челябинск: Издательство Челябинского государственного университета.

10. Хайкин С. (2015). Нейронные сети. М.: Вильямс.

11. Ясницкий Л.Н. (2016). Интеллектуальные системы. М.: Бином. Лаборатория знаний.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Молодецкая Светлана Федоровна – Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (660020, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); molodezkayasf@mail.ru.

## DEVELOPMENT OF DECISION SUPPORT METHODS UNDER UNCERTAINTY

S.F. Molodetskaya<sup>2a</sup>

<sup>a</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

### ABSTRACT:

The article analyzes economic and mathematical models and methods of decision support under uncertainty. National and foreign experience of economic situations related to the dissemination of knowledge

<sup>2</sup>RSCI AuthorID: 704035

has been studied, and the main aspects of the knowledge economy have been identified. Methods of knowledge representation are considered, in particular, the rules for building a production model of knowledge are defined. The analysis of intelligent systems based on learning and self-learning (with a “teacher”, without a “teacher”) is carried out and it is concluded that to assess economic processes, it is necessary to consider a set of techniques related to poorly formalized tasks, which include economic tasks.

**The methodological base** of the research includes the fuzzy control method, the Saati method, and the Bayesian Belief Network method, which are the basis of the developed economic and mathematical model. **The theoretical and practical significance** of the study is to justify the need to develop a comprehensive assessment of the efficiency of a mobile application.

JSC “SKB-Bank” was selected as the **research object**, the **subject** of this study is to develop an additional module “Conducting financial card transactions of JSC ‘SKB-Bank’ ” mobile app.

The effectiveness of the development was evaluated, in particular during the development of the module “Conducting financial card transactions of JSC ‘SKB-Bank’ ” of the mobile application. To do this, we defined metrics that served as criteria for determining the effectiveness of the project, as well as project risks that were estimated based on the theory of fuzzy sets. The developed methods of decision support under uncertainty allowed us to draw a conclusion about the efficiency of the project as a whole. The developed model can be used to evaluate the efficiency of mobile applications for any company.

**KEYWORDS:** neural networks, Bayesian Belief Network, Saati method, probabilistic method, intelligent systems, expert systems, economic and mathematical models, DataMining, Netica system, optimal choice.

**FOR CITATION:** Molodetskaya S.F. (2020). Development of decision support methods under uncertainty, *Management Issues*, no. 4, pp. 102–114.

## REFERENCES

1. Volkova E.S., Gisin V.B. (2019). *Fuzzy sets and soft computing in economics and finance*. Moscow: Litres.
2. Konysheva L.K., Nazarov D.M. (2011). *Foundations of the theory of fuzzy sets*. Moscow: Piter.
3. Molodetskaya S.F. (2012). The theory of fuzzy sets as a tool for strategic resource planning, *The Manager*, no. 1, pp. 58–69.
4. Nazarov D.M., Konysheva L.K. (2019). *Intelligent systems: Foundations of the theory of fuzzy sets*. Moscow: Yurayt.
5. Pegat A. (2013). *Fuzzy modeling and control*. Moscow: Binom. Laboratoriya Znaniy.
6. Riley D. (2006). *Expert systems: design principles and programming*. Moscow: Williams.
7. Russell S., Norvig P. (2015). *Artificial Intelligence. Modern approach*. Moscow: Williams.
8. Stankevich L.A. (2016). *Intelligent systems and technologies*. Moscow: Yurayt.
9. Ukhobotov V.I. (2011). *Selected chapters of the theory of fuzzy sets*. Chelyabinsk: Publishing House of the Chelyabinsk State University.
10. Khaikin S. (2015). *Neural networks*. Moscow: Williams.
11. Yasnitsky L.N. (2016). *Intelligent systems*. Moscow: Binom. Laboratoriya Znaniy.

## AUTHORS' INFORMATION:

**Svetlana F. Molodetskaya** – Ural Institute of Management, Russian Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 660020, Russia); molodezkayasf@mail.ru.

# **ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА**

---

PUBLIC MANAGEMENT AND PUBLIC ADMINISTRATION

## РЫНОК ТРУДА И РАЗВИТИЕ «СЕРЕБРЯНОГО» ОБРАЗОВАНИЯ В РЕГИОНЕ: ПОЗИЦИИ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И РАБОТОДАТЕЛЕЙ

П.А. Амбарова<sup>1а</sup>, Г.Е. Зборовский<sup>2а</sup>

<sup>а</sup>Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

### АННОТАЦИЯ:

В статье рассматривается проблема взаимосвязи между рынком труда и «серебряным» образованием социальной общности людей «третьего возраста». Показана актуальность этой проблемы в условиях реализации пенсионной реформы и кризисного развития региона, вызванного пандемией и мировыми экономическими потрясениями. Цель статьи состоит в том, чтобы проанализировать проблемы, тенденции и возможности развития системы «серебряного» образования в Свердловской области в его взаимосвязи с региональным рынком труда. В качестве отправной точки были взяты оценки представителей органов власти и работодателей этой проблемы и путей ее решения.

Эмпирической основой статьи выступают результаты социологического исследования, проведенного авторами в 2019-2020 гг. в Свердловской области с использованием микс-стратегии. В статье раскрываются основные результаты исследования. Дается характеристика актуального состояния «серебряного» рынка труда в регионе. Раскрываются основные положения государственной политики в интересах людей старшего возраста. Аргументирован ее реактивный характер, мало способствующий развитию как «серебряного» рынка труда, так и «серебряного» образования. Показано противоречивое отношение работодателей к возрастным работникам и к практикам их обучения. Выявлены условия активного вовлечения работодателей в решение проблем «серебряного» образования в регионе.

Авторы приходят к выводу о том, что в регионе пока не созданы основы для развития «серебряного» образования, которое могло бы стать элементом системы непрерывного образования в Свердловской области. Еще один вывод состоит в том, что население «третьего возраста» в условиях глубокого экономического кризиса, усиленного влиянием коронавирусной пандемии, может оказаться в весьма противоречивом состоянии – стать либо активным трудовым и социальным ресурсом, либо превратиться в тяжелое бремене для общества. В решение этого вопроса существенный вклад должны внести представители власти и бизнеса, расширяя рынок труда для старшего поколения и создавая новые возможности для развития «серебряного» образования.

**БЛАГОДАРНОСТИ:** Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ, проект № 19-011-00096 «Образование как ресурс сохранения и развития социальной общности людей „третьего возраста“».

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** «серебряное» образование, регион, «серебряный» рынок труда, «третий возраст», пенсионеры, предпенсионеры, образовательный капитал, образовательный уровень, образовательные потребности.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Амбарова П.А., Зборовский Г.Е. (2020). Рынок труда и развитие «серебряного» образования в регионе: позиции органов власти и работодателей // Вопросы управления. № 4. С. 116–128.

<sup>1</sup> AuthorID РИНЦ: 259120, ORCID: 0000-0003-3613-4003

<sup>2</sup> AuthorID РИНЦ: 137655, ORCID: 0000-0001-8153-0561

### *Актуальность и постановка проблемы*

Модель активного долголетия и сложные социально-экономические условия жизни диктуют необходимость инклюзии старшего поколения россиян в социально-трудовую сферу. При этом их востребованность и положение на рынке труда во многом определяются фактором их образования – качеством имеющегося образовательного капитала, включенностью в систему непрерывного образования, характером образовательных установок и образовательных стратегий. Не менее серьезное влияние на данную ситуацию оказывает отношение органов государственной власти и работодателей к людям «третьего возраста», их трудовым и образовательным потребностям и практикам. Успешность реализации, с одной стороны, государственной политики в интересах старшего поколения, с другой – новых адаптационных стратегий людей «третьего возраста» зависит от единства взглядов всех социальных субъектов на проблему «серебряного» труда и «серебряного» образования и готовности решать ее сообща.

Между тем, существует много противоречий, мешающих развитию позитивного сценария жизнедеятельности старшего поколения россиян. Среди них – распространение дискриминационных эйджистских настроений у работодателей, недоверие к государственным программам содействия занятости со стороны старшего поколения, неготовность социальных институтов (экономики, рынка труда, образования, управления) к повышению трудовой, образовательной, жизненной активности пожилых людей и многое другое.

Свердловская область является регионом, в котором обозначенная проблема развивается во всех ее аспектах. В сложных социально-экономических условиях перед областью стоят задачи, решить которые можно, в том числе, с помощью образовательного и трудового потенциала свердловчан «третьего возраста». В связи с этим в статье авторы ставят цель рассмотреть «серебряный» рынок труда и «серебряное» образование в Свердловской области как две взаимосвязанные подсистемы сквозь призму взглядов и оценок представителей органов власти и работодателей.

### *Эмпирическая база и методы*

Статья основана на результатах социологического исследования, осуществленного в 2019–2020 гг. в Свердловской области. Был осуществлен анализ данных образовательной и демографической статистики по населению Российской Федерации и Свердловской области в возрасте 45 и более лет. Источник данных – отчеты за 2015–2019 гг., размещенные на официальных сайтах Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации и сайте Свердловскстата. Важным источником информации послужило полуформализованное интервью с экспертами ( $n = 20$ ), в качестве которых выступили представители органов государственной власти и подведомственных им учреждений, работодатели Свердловской области. В статье также использованы результаты анализа документов, определяющих содержание государственной образовательной и социальной политики в отношении россиян старшего возраста. Были изучены нормативные акты и государственные программы, разработанные на федеральном уровне и в Свердловской области. Документы отбирались по двум критериям: 1) наличие в них образовательной составляющей; 2) указание на категорию людей «третьего возраста». Методика предполагала выделение в документах тезисов, разделов, целевых показателей и показателей финансирования программ, соотносимых с ключевыми словами: «старшее поколение», «пенсионеры», «образование для людей „третьего возраста“». Полученные данные сопоставлялись с результатами вторичного анализа социологических исследований, близких к заявленной теме, а также с результатами анализа контента веб-сайтов рекрутинговых агентств и публикаций СМИ, посвященных проблемам возрастных работников и «серебряного» рынка труда.

### *Результаты и их обсуждение*

Возможности трансформации профессионального «серебряного» образования в Свердловской области привязаны к тенденциям ее социально-экономического и социокультурного развития и во многом определяются показателями «серебряного» рынка труда в регионе. По результатам исследования привлекательности рынка труда пенсионеров в

Таблица 1 – Показатели, характеризующие занятость населения Свердловской области в возрасте старше трудоспособного (от 55 лет для женщин и 60 для мужчин до 72 лет) [2]

Table 1 – Indicators characterizing the employment of the population of the Sverdlovsk region over the working age (from 55 years for women and 60 for men to 72 years) [2]

| Год  | Уровень занятости, % | Уровень безработицы, % | Ср. время поиска работы, мес. |
|------|----------------------|------------------------|-------------------------------|
| 2012 | 28,2                 | 3,8                    | 8,5                           |
| 2013 | 30,3                 | 3,3                    | 8,6                           |
| 2014 | 29,6                 | 4,3                    | 7,4                           |
| 2015 | 30,7                 | 4,2                    | 9,0                           |
| 2016 | 28,2                 | 3,5                    | 9,5                           |
| 2017 | 25,4                 | 5,0                    | 6,7                           |
| 2018 | 25,3                 | 3,0                    | 8,4                           |
| 2019 | 24,5                 | 2,4                    | 8,8                           |

различных российских регионах (2019 г., РИА Новости), Свердловская область заняла 33 место в рейтинге среди 79 регионов (набрав 48,4 из 100 баллов<sup>3</sup>) [1], поднявшись с 37 места, занятого ею в 2018 г. Начиная с 2012 г., в Свердловской области постепенно снижался уровень занятости населения в возрасте от 55 (60) до 72 лет<sup>4</sup>, достигнув в 2019 г. самой низкой отметки за указанный период – 24,5 % (табл. 1). Уровень безработицы среди людей данного возраста достиг наивысшей отметки за этот период в 5 % в 2017 г. При этом среднее время поиска работы занимало и занимает сейчас не менее полугода, достигнув в 2016 г. самого высокого показателя – 9,5 месяцев.

Что касается связи образовательного капитала, имеющегося у людей «третьего возраста», и шансов их трудоустройства, то в Свердловской области наблюдается общеизвестная тенденция: чем выше уровень образования, тем больше возможностей найти работу (табл. 2). Включение в различные образовательные практики по получению дополнительных профессиональных компетенций также

Таблица 2 – Структура безработных граждан Свердловской области в возрасте старше трудоспособного по уровню образования, на конец I квартала 2018–2019 гг., % [4]

Table 2 – Structure of unemployed citizens of the Sverdlovsk region aged over able-bodied in terms of education level, at the end of the 1st quarter of 2018–2019, % [4]

| Год  | Всего | В том числе имеют образование |      |                                             |                           |
|------|-------|-------------------------------|------|---------------------------------------------|---------------------------|
|      |       | ВО                            | СПО  | Среднее общее (полн. и неполн.) образование | не имеют основного общего |
| 2018 | 100   | 15,9                          | 36,9 | 45,3                                        | 1,3                       |
| 2019 | 100   | 17,2                          | 41,2 | 40,1                                        | 1,5                       |

оказывает положительное влияние на трудоустройство людей «третьего возраста». Так, по данным Департамента информационной политики Свердловской области, в 2019 г. более 3,5 тыс. граждан пенсионного возраста, обратившихся в центры занятости, прошли профессиональное переобучение или дополнительное обучение в рамках повышения квалификации и были трудоустроены. Это составило почти 80 % от числа всех заявивших о желании найти работу жителей региона данной возрастной категории [3].

Трудовая активность свердловских пенсионеров и их активность по поиску занятости весьма заметны. Оснований для ее снижения нет и не предвидится в ближайшем и отдаленном будущем. Спектр причин такой активности традиционен и не отличается от общероссийской картины [5]. По данным Свердловскстат, в 2018 г. доля людей пенсионного возраста в структуре занятого населения области составила 10,4 %, увеличившись по сравнению с 2017 г. на 1,3 % [6]. Это превысило показатели прогноза баланса трудовых ресурсов региона, согласно которому в 2018 г. численность работающих пенсионеров должна была составить 209,9 тыс. чел. [7]<sup>5</sup>. В 2018 г. численность за-

<sup>3</sup>Индекс привлекательности рынка труда для пенсионеров рассчитан на основе данных Росстата по занятости, условиям и оплате труда людей пенсионного возраста по каждому региону. В качестве индикаторов использованы девять показателей: уровень занятости пенсионеров, безработица среди людей пенсионного возраста, среднее время поиска работы, доля пенсионеров в общей численности населения, соотношение средних зарплат и зарплат работников пенсионного возраста, уровень зарплат работающих пенсионеров относительно стоимости продуктовой корзины, благоприятность климата, индекс развития рынка труда и средний возраст дожития. Все индикаторы оценивались в диапазоне от 1 до 100.

<sup>4</sup>Показатели приводятся по методике МОТ.

<sup>5</sup>Согласно Межотраслевой Стратегии развития условий функционирования рынка труда и занятости населения Свердловской обл. на период до 2035 г., прогноз изменений численности работающих граждан, находящихся за пределами трудоспособного возраста, показывал увеличение со 111,1 (3,8 %) в 2009 до 191,5 тыс. (7,4 %) к 2021 г.

нятых женщин пенсионного возраста достигла 157,1 тыс. чел., мужчин – 57,7 тыс. чел. При этом средний возраст 2,5 тыс. работников был старше 72 лет. В целом, такая ситуация сложилась на фоне повышения среднего возраста работников в Свердловской области: в 2018 г. у работающих женщин он составил 41,4 год (в 2017 г. – 41,2), у работающих мужчин – 40,6 лет (в 2017 г. – 39,4).

Рассмотрим, в каких сегментах регионального рынка труда сегодня востребованы люди «третьего» возраста. Прежде всего, следует разделить занятых уральских пенсионеров на две группы. Первую составляют те, кто после выхода на пенсию продолжил трудиться на прежнем месте. Статистические данные, показывающие численность представителей этой группы, отсутствуют. Однако проведенные нами исследования (анализ контента сайтов рекрутинговых агентств и экспертные интервью) показали, что области их занятости – это преимущественно государственные организации сферы здравоохранения, образования, учреждения, оказывающие муниципальные и государственные услуги, крупные производственные корпорации, придерживающиеся принципов социальной ответственности и испытывающие дефицит инженерно-технических кадров. Приведем отрывок из интервью с работодателем из коммерческого сектора:

*«На нашем предприятии существует программа поддержки работников старшего возраста. Порой люди достигают этого возраста и не могут физически работать на определенных рабочих местах, соответственно мы предлагаем им в рамках предприятия сменить рабочее место, и достаточно часто для этого требуется изменение квалификации и образования. Обучение проходит либо на территории предприятия, либо в учебных центрах, в университетах, училищах. Предприятие заинтересовано в таких сотрудниках и продолжает их удерживать, потому что очень часто эти люди обладают опытом и довольно преданы предприятию.»* (Б.А., руководитель производственного предприятия.)

Как правило, в таких организациях трудятся работники с высоким образовательным уровнем, относящиеся к категории высоко-

квалифицированных специалистов. Положение представителей данной группы достаточно стабильно: они имеют гарантии занятости, не потеряли в заработке, не понизили свой социальный и профессиональный статус.

Вторая группа работающих свердловских пенсионеров образована теми, кто сменил место работы после выхода на пенсию. В отсутствие статистических данных мы можем только предположить, что они образуют большинство работающих пенсионеров. Согласно исследованиям, это самая уязвимая категория пожилых работников на рынке труда: они часто меняют место работы, снижают уровень своих запросов к вознаграждению и условиям труда, не могут сохранить прежний социально-профессиональный статус (работают на местах с низкими квалификационными требованиями либо занимаются неквалифицированным трудом).

Отчетливо проявляется тенденция движения трудовых ресурсов, образованных людьми пенсионного возраста, в непривлекательные сегменты регионального рынка труда – с невыгодными условиями труда, низким уровнем заработной платы, нестабильной занятостью. Отчасти это вызвано ситуацией, сложившей в регионе. По данным Департамента по труду и занятости населения Свердловской области, в 2017 г. потребность в специалистах высшей квалификации в общем объеме заявленных вакансий составила всего 14,5 %, в то время как доля безработных, относящихся к этой группе специалистов, достигла 25,9 %. В то же время потребность в неквалифицированных работниках была на уровне 22,9 %, а доля безработных в названной группе – всего 14,6 % [8, с. 13].

При такой ситуации на рынке труда службы занятости и работодатели предлагают старшему поколению прежде всего вакансии из вторичного сегмента рынка труда – уборщиков, охранников, операторов call-центров, водителей, комплектовщиков на складе, курьеров, разнорабочих, сторожей, продавцов, контролеров, дворников, консьержа. Об этом свидетельствуют материалы проведенных интервью:

*«В наших организациях люди старшего возраста работают на разных уровнях и раз-*

ных должностях. Наибольшее их количество работает в сфере обслуживания и эксплуатации зданий – горничные, электрики, сантехники, уборщики помещений, дворники. Единичные случаи сотрудников старшего возраста – в управлении. Это руководитель отеля, бухгалтер.» (М.А., директор управляющей компании холдинга.)

Анализ направлений образовательной подготовки и профориентационной деятельности служб занятости Свердловской области свидетельствует об ориентации данной государственной структуры на заполнение рынка труда в основном специалистами рабочих профессий (квалифицированными и неквалифицированными):

*«Служба занятости обучает по профессиям, востребованным сегодня на рынке труда. Это, например, швеи, парикмахеры, повара, пекари, кондитеры, продавцы. Это те профессии, по которым берут на работу людей в таком возрасте. Обучаем по профессиям, которые дают самозанятость – парикмахерскому, швейному делу.»* (С.И., представитель службы занятости.)

Эту политику по ее стратегической направленности можно назвать реактивной, поскольку она отражает в одностороннем порядке сигнал с рынка труда. Такая политика определяет задачи и содержание работы с людьми «третьего» возраста, обратившимися в службы занятости. В современных условиях важной функцией органов власти и подведомственных им учреждений является регулирование и развитие «серебряного» рынка труда. В то же время их деятельность связана лишь с переформатированием самой общности людей «третьего» возраста, ее «подгонки» под сложившийся региональный рынок труда [9].

Об отсутствии эффективной стратегии в отношении исследуемой группы свидетельствует рост теневого рынка труда пенсионеров [10]. По оценкам экспертов, треть работающих пенсионеров в связи с невыгодными условиями индексации пенсий перешла в режим теневой занятости. Для бюджета это дало эффект, обратный ожидаемому: только в 2020 г. Пенсионный фонд России экономит около 400 млрд руб. на индексации пенсий, но при этом из-за сокращения официальной за-

нятости не получит страховых взносов на сумму не менее полутриллиона рублей. По расчетам экспертов, еще по 200 млрд руб. из-за перехода в теневую занятость не получают другие внебюджетные фонды и бюджеты регионов и муниципалитетов [11]. Для Свердловской области теневой рынок труда пенсионеров является такой же актуальной проблемой, как и для других субъектов РФ [12]. Его рост означает одновременно происходящий процесс девальвации образовательного капитала старшего поколения.

Обобщая результаты эмпирического исследования, мы делаем вывод о том, что развитие «серебряного» рынка труда в Свердловской области характеризуется серьезными противоречиями. Прежде всего, они проявляются в его неготовности адекватно ответить на повышение трудовой активности людей «третьего» возраста. Кроме того, в противовес декларации сохранения и повышения качества жизни людей «третьего возраста», происходит их «вымывание» с рынка труда и концентрация в «теневом» или вторичном его сегменте. Все это свидетельствует о прекаризации работников «третьего возраста».

Сложившаяся ситуация на рынке «серебряного» труда влечет за собой недоиспользование образовательного капитала и потенциала людей «третьего» возраста, что мешает их полноценной инклюзии в трудовые и экономические процессы. Образование одной части свердловчан «третьего возраста» оказывается избыточным для вторичного и «теневое» рынка труда. Образование другой части исследуемой общности – недостаточным для того, чтобы обеспечить ее конкурентоспособность в первичном сегменте. Реактивная государственная политика содействия занятости стимулирует развитие только тех направлений и видов «серебряного» образования, которые компенсируют современные дисбалансы регионального рынка труда. Но она не обеспечивает качественное развитие ни «серебряных» трудовых ресурсов, ни «серебряного» сегмента рынка труда.

Охарактеризуем возможности, которые созданы в регионе для включения населения «третьего возраста» в непрерывное профессиональное образование. Проведен-

ный анализ документов показал, что в регионе сформированы рамочные нормативно-правовые основы «серебряного» образования. Об этом свидетельствует содержание таких документов, как: «Стратегия социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 годы», проекты «Доступная среда», «Активное старшее поколение», «Концепция комфортной социальной среды Свердловской области до 2035 года», региональная программа «Пятилетка развития Свердловской области» на 2017–2021 годы», региональный проект в области образования «Новые возможности для каждого», государственная программа Свердловской области «Старшее поколение», государственная программа Свердловской области «Содействие

занятости населения Свердловской области до 2024 года».

Несмотря на большое количество документов, принятых на федеральном и региональном уровне в интересах старшего поколения россиян, многие их положения имеют декларативный характер. По мнению Н.В. Шабровой, заявленные в этих документах цели не отражены в качественных и количественных целевых показателях программ, а значит, не обеспечены необходимыми финансовыми ресурсами [13]. Кроме того, некоторые документы не учитывают рост численности свердловчан «третьего возраста» (см. табл. 3), его образовательных интересов и потребностей. Очевидно, что принятые программы ориентированы преимущественно на интересы и потребности государства.

Таблица 3 – Динамика численности населения Свердловской области пенсионного возраста и плановые показатели их обучения в рамках государственных программ Свердловской области  
Table 3 – Dynamics of the population of the Sverdlovsk region of retirement age and the planned indicators of their education in the framework of state programs of the Sverdlovsk region

| Год                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Динамика численности населения Свердловской области старше трудоспособного возраста за 2014–2019 гг. [14]</b>                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |        |        |        |        |        |      |      |      |      |      |      |
| Всего населения в возрасте старше трудоспособного, тыс. чел.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1045,3 | 1066,0 | 1085,1 | 1101,5 | 1116,4 | 1128,9 | —    | —    | —    | —    | —    | —    |
| <b>Комплексная программа Свердловской области «Старшее поколение» (2014–2018 гг., 2019–2025 гг.)</b><br><i>Показатель «Количество пожилых граждан (и инвалидов)<sup>6</sup>, охваченных мероприятиями по выработке навыков пользования персональным компьютером и ресурсами сети Интернет»<sup>7</sup></i>                                                                             |        |        |        |        |        |        |      |      |      |      |      |      |
| Плановое кол-во обученных, чел.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 6300   | 5760   | 2835   | 558    | 6100   | 1425   | 1200 | 1000 | 800  | 600  | 400  | 200  |
| <b>Комплексная программа Свердловской области «Старшее поколение» (2014–2018 гг., 2019–2025 гг.)</b><br><i>Показатель «Численность незанятых граждан, которым назначена страховая пенсия по старости и которые стремятся возобновить трудовую деятельность, приступивших к профессиональному обучению и дополнительному профессиональному образованию»</i>                             |        |        |        |        |        |        |      |      |      |      |      |      |
| Плановое кол-во обученных, чел.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 100    | 64     | 71     | 20     | 20     | 109    | 105  | 101  | 97   | 93   | 89   | 89   |
| <b>Государственная программа Свердловской области «Содействие занятости населения Свердловской области до 2024 года»</b><br><i>Целевой показатель «Численность незанятых граждан, которым назначена страховая пенсия по старости и которые стремятся возобновить трудовую деятельность, приступивших к профессиональному обучению и дополнительному профессиональному образованию»</i> |        |        |        |        |        |        |      |      |      |      |      |      |
| Плановое число приступивших к обучению, чел.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 100    | 64     | 71     | 85     | 6      | 11     | 10   | 10   | 9    | 9    | 8    | —    |

<sup>6</sup>В программе «Старшее поколение» на период 2014–2018 гг. данный показатель включал учет граждан старшего возраста и инвалидов. В пролонгированной до 2025 г. программе в целевом показателе фигурируют только граждане старшего возраста.

<sup>7</sup>Данные по объему финансирования по указанному целевому показателю на период 2020–2025 гг. в Комплексной программе Свердловской области «Старшее поколение» до 2025 г. отсутствуют.

Таблица 4 – Образовательный уровень групп людей предпенсионного и пенсионного возраста в Свердловской области (в % от указавших уровень образования по возрастной группе) [15]

Table 4 – Educational level of groups of people of pre- and retirement age in the Sverdlovsk region (% of those indicated the level of education by age group) [15]

| Воз-<br>раст | Всего | ВО   | СПО  | Общ.<br>ср. обр. | Без<br>обр. |
|--------------|-------|------|------|------------------|-------------|
| 45–49        | 100,0 | 25,1 | 54,8 | 20,0             | 0,1         |
| 50–54        | 100,0 | 21,0 | 54,7 | 24,2             | 0,1         |
| 55–59        | 100,0 | 17,8 | 53,5 | 28,6             | 0,1         |
| 60–64        | 100,0 | 15,3 | 49,8 | 34,8             | 0,1         |
| 65–69        | 100,0 | 16,5 | 45,0 | 38,4             | 0,1         |
| ≥ 70         | 100,0 | 13,4 | 28,6 | 57,3             | 0,7         |

Проведенный анализ показал, что принятые на уровне Свердловской области документы не носят концептуального, опережающего характера, поэтому не могут обеспечить в перспективе системного развития системы «серебряного» образования в регионе во взаимосвязи с его социально-экономическими и социокультурными трендами. Обращает на себя внимание «усеченное» видение «серебряного» образования, ограниченное сферой дополнительного профессионального образования. Возможности обучения людей «третьего возраста» по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в принципе не заложены на уровне стратегических и тактических планов.

Мы полагаем, что серьезной ошибкой при разработке программ развития «серебряного» образования в Свердловской области было игнорирование тенденции увеличения в структуре «серебряной» общности доли людей, имеющих высокий уровень образования (табл. 4).

Тенденция к повышению уровня профессионального образования характерна для населения старшего возраста как Свердловской области, так и России. Она позволяет прогнозировать ситуацию, когда люди с высоким уровнем образования как состоявшиеся профессионалы будут отказываться от обучения менее престижным профессиям, имеющим низкие квалификационные требования и обеспечивающим низкий уровень заработной платы.

Более гибкие образовательные траектории для людей «третьего возраста» можно было

бы обеспечить за счет организации индивидуального обучения людей предпенсионного и пенсионного возраста, имеющих высшее и среднее профессиональное образование. Такая форма обучения с использованием государственных субсидий нормативно закреплена. Но практические возможности ее использования ограничены, поскольку она проводится по инициативе работодателя. Следовательно, «опция» индивидуального обучения доступна лишь тем работникам «серебряного» возраста, которые работают в организации и которых работодатель решил обучить в соответствии со своими кадровыми потребностями. Образовательные траектории той части «серебряной» общности, которые обучаются по направлению от службы занятости, ограничены списком рекомендованных образовательных программ, который утверждается региональными органами власти [16].

Обратим внимание на еще одну характеристику государственной политики содействия занятости и профессионального обучения граждан старшего возраста. Она связана с тем, что право на получение бесплатного дополнительного профессионального образования свердловчане «третьего» возраста могут получить «одноразово» и только в формате краткосрочных курсов. Далее ответственность и бремя продолжения образования перекладывается либо на работодателя, либо на самого гражданина пожилого возраста. Проведенное нами исследование показало, что ни работодатели, ни сами свердловчане «серебряного» возраста не готовы к этому ни морально, ни финансово. По их мнению, государство, инициировав пенсионную реформу, должно было взять на себя расходы на «серебряное» образование в полном объеме. Таким образом, мы видим, что принятые в РФ и Свердловской области документы, сложившиеся к сегодняшнему дню практики организации обучения и переподготовки людей пенсионного и предпенсионного возраста мало способствуют созданию и развитию в регионе системы непрерывного образования.

Необходимым ресурсом развития «серебряного» образования в регионе является его организационная база. В регионе ее могли бы составить организации СПО и вузы, ре-

ализующие основные программы профессионального образования и программы ДПО. В Екатеринбурге находятся многочисленные государственные, корпоративные, коммерческие и некоммерческие организации, реализующие программы дополнительного профессионального образования. Вместе с тем, исследование показало, что в практики «серебряного» образования вовлечена только малая часть всех образовательных организаций, в основном это несколько колледжей г. Екатеринбурга и Н. Тагила.

Это связано с тем, что многие вузы, колледжи, учебные центры организационно и методически не готовы к деятельности в сегменте «серебряного» образования. Кроме того, они финансово не заинтересованы в его развитии. Норматив выплаты на обучение за одного человека – не более 54 тыс. рублей – не покрывает высоких затрат, которые несет образовательная организация на этапе создания организационных условий для запуска образовательной программы.

Проведенные экспертные интервью показали готовность части работодателей из коммерческого сектора самостоятельно (без привлечения государственных субсидий) организовывать обучение своих возрастных сотрудников. При этом данные группы работников включаются в общий состав обучающихся и проходят узкопрофильное повышение квалификации в корпоративных учебных центрах, коммерческих и некоммерческих организациях вместе с сотрудниками среднего и молодого возраста:

*«В нашей компании есть специализированный учебный центр, который отвечает за обучение всех сотрудников компании. Существует большое количество различных программ. При направлении на обучение учитывается лишь необходимость обучения для выполнения трудовых функций, а не возраст сотрудников. Специальных программ для сотрудников старшего возраста у нас нет.»* (А.И., заместитель директора по персоналу.)

Таким образом, корпоративное обучение заточено на формирование специфических компетенций, необходимых для той или иной категории работников организации независимо от их возраста. Между тем, в Свердлов-

ской области не так много коммерческих организаций, реализующих корпоративные программы обучения сотрудников старшего возраста. По мнению опрошенных нами экспертов и согласно статистическим данным, инвестиции работодателей в социальные корпоративные программы, включая образование, невелики. Ежегодно они не превышают 0,3 % от фонда оплаты труда [17]. На этом фоне стимулирующее влияние могла бы оказать поддержка государством социально ответственных работодателей, уделяющих внимание «серебряному» образованию. Однако ни в законах, ни в содержании государственных программ как федерального, так и регионального уровня меры поддержки тех, кто самостоятельно (без использования государственных субсидий) инвестирует в образование сотрудников старшего возраста, отсутствуют.

Обсуждая возможности развития «серебряного» образования в Свердловской области в привязке к рынку «серебряного» труда, нам хотелось бы обратить внимание на использование образовательных ресурсов населения «третьего возраста» в некоммерческом секторе региональной экономики. Сегодня он производит широкий спектр услуг, удовлетворяющий различные социально-экономические и социальные потребности региона [18]. Речь идет, прежде всего, о «серебряном» волонтерстве. Именно в этом секторе НКО активно развиваются «серебряные» образовательные практики.

Обучение «серебряных» добровольцев в Свердловской области было активизировано программой подготовки г. Екатеринбурга к Чемпионату мира по футболу 2018 г. Однако на самом деле это направление деятельности волонтерских центров имеет более раннюю историю. К моменту открытия в 2018 г. регионального Центра «серебряного» добровольчества на базе Ресурсного центра «Сила Урала» в различных городах Свердловской области насчитывалось уже более 7 тыс. волонтеров старшего возраста, которые проходили в той или иной форме подготовку [19]. Цель таких образовательных программ состояла в обучении профессиональных волонтеров по различным направлениям – медицинскому, спортивному,

юридическому, социально-бытовому, педагогическому, творческому.

Сектор волонтерского труда значим не только как сфера приложения сил и потенциала волонтеров старшего возраста. Можно говорить о профессионализации добровольчества, кадровой основой которой являются свердловчане, принадлежащие к старшему поколению. Формируется и активно развивается новая, альтернативная форма занятости людей «третьего возраста». Некоммерческий сектор выступает для них привлекательной сферой занятости, поскольку, с одной стороны, он испытывает большой дефицит квалифицированных кадров (руководителей, бухгалтеров, юристов), с другой стороны, предоставляет большие возможности для их трудовой, профессиональной, личностной самореализации. Таким образом, профессионализация сектора НКО влечет за собой увеличение в нем количества людей старшего возраста, обладающих богатым жизненным и профессиональным опытом работы в разнообразных структурах [20]. Соответственно, система «серебряного» образования в регионе может учитывать обозначенный тренд как один из возможных ориентиров развития.

### *Заключение*

Результаты проведенного исследования позволяют констатировать следующее. Свердловская область имеет большой демографический ресурс людей «третьего возраста», которые демонстрируют рост трудовой активности. Характеристики их образовательного капитала дают основу для включения их в различные сферы активной экономической и социокультурной жизни. Но образование свердловчан «третьего возраста» требует повышения качества за счет активного их включения в практики непрерывного образования.

Сложившиеся в регионе разрозненные практики и подходы к организации образования людей «третьего возраста» и направленность региональной политики в отношении их занятости пока не создали основы для формирования системы «серебряного» образования как элемента системы непрерывного образования Свердловской области и ресурса ее социально-экономического и социокультурного развития.

Для экономики Свердловской области, отягощенной последствиями «коронавирусного» кризиса, старшее поколение может стать как тяжелым бременем, так и важнейшим трудовым и социальным ресурсом, необходимым для реализации стратегии социально-экономического развития. Находясь в эпицентре происходящих событий и процессов, связанных с мировым и национальным кризисом и пандемией, мы можем пока только обозначить некоторые тенденции, которые могут повлиять на развитие «серебряного» образования в регионе. К ним мы относим глубокую трансформацию рынка труда и мира профессий.

Одни исследователи прогнозируют исчезновение многих профессий, связанных с туризмом, перевозками, трудовой миграцией, индустрией развлечений. Другие предрекают увеличение занятости в общественном секторе экономики и рост значения тех профессий, которые могут существовать в режиме удаленной занятости. Третьи говорят о невозможности точного прогноза развития рынка труда и мира профессий для всех возрастных групп населения страны. В этой ситуации для людей «третьего» возраста кроются как риски, так и возможности. Их баланс должна обеспечить проактивная государственная политика и социально ответственная позиция бизнеса в отношении занятости и образования людей «третьего» возраста.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Рейтинг регионов по привлекательности рынка труда для пенсионеров – 2019 // РИА-Рейтинг. URL: <https://riarating.ru/infografika/20191119/630142075.html> (дата обращения: 28.05.2020).

2. Итоги выборочного обследования рабочей силы: бюллетень за 2019 год // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://www.gks.ru/compendium/document/13265> (дата обращения: 28.05.2020).

3. Почти 80 % пенсионеров Свердловской области, обратившихся в центры занятости, трудоустроены // Официальный сайт Правительства Свердловской области. URL: <http://midural.ru/news/style/page8/document157936/> (дата обращения: 20.04.2020).

4. Численность рабочей силы, занятых и безработных в 2018 и 2019 гг. в Свердловской области // Управление Федеральной службы государственной статистики по Свердловской и Курганской области. URL: [http://sverdlold.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/sverdl/ru/statistics/sverdlStat/employment/](http://sverdlold.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/sverdl/ru/statistics/sverdlStat/employment/) (дата обращения: 15.04.2020).

5. Sinyavskaya O., Cherviakov A.A., Gorvat E.S. Does job change after becoming a pensioner contribute to maintaining employment in old age? Basic research program. Working papers. Series «Public and Social Policy». WP BRP 25/PSP/2020. 30 p. // Preprints of HSE. URL: <https://wp.hse.ru/data/2020/02/04/1571764693/25PSP2020.pdf> (accessed 15.04.2020).

6. В Свердловской области за год число работающих пенсионеров выросло на 1,32 % // Урал-БизнесКонсалтинг. 13 июля 2018 г. URL: <http://urbc.ru/1068080198-v-sverdlovskoy-oblasti-za-god-chislo-rabotayuschih-pensionerov-vyroslo-na-132.html> (дата обращения: 10.04.2020).

7. Прогноз баланса трудовых ресурсов Свердловской области, 2016–2022 гг. // Официальный сайт Министерства экономики и территориального развития Свердловской области. URL: [http://economy.midural.ru/sites/default/files/files/btr16\\_22.pdf](http://economy.midural.ru/sites/default/files/files/btr16_22.pdf) (дата обращения: 12.04.2020).

8. Об утверждении Межотраслевой стратегии развития условий функционирования рынка труда и занятости населения Свердловской области на период до 2035 года: Постановление Правительства Свердловской области от 28.06.2019 № 409-ПП // Консорциум Кодекс. Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: <http://docs.cntd.ru/document/561427275> (дата обращения: 09.06.2020).

9. Об утверждении Положения об организации профессионального обучения и дополнительного профессионального образования лиц в возрасте 50 лет и старше, а также лиц предпенсионного возраста: Постановление Правительства Свердловской области от 27.02.2019 № 138-ПП // Консорциум Кодекс. Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: <http://docs.cntd.ru/document/553208481> (дата обращения: 09.06.2020).

10. Пенсионерам пригрозили штрафами и

тюрьмой // Пенсионер. Главный портал пенсионеров. 16 декабря 2019 г. URL: <http://pensionerrussia.ru/news/3982-pensioneram-prigrozili-shtrafami-i-turmoi.html> (дата обращения: 12.04.2020).

11. Биезбардис Е. Конституция и индексация: решаются ли проблемы работающих пенсионеров // РосБизнесКонсалтинг. 29 января 2020 г. URL: <https://www.rbc.ru/opinions/economics/29/01/2020/5e2ff17f9a7947a0da9d6035> (дата обращения: 12.04.2020).

12. Свердловское правительство призывает муниципалитеты бороться с «теневой» занятостью // Деловой квартал. 8 октября 2015 г. URL: <https://ekb.dk.ru/news/sverdlovskoe-pravitelstvo-prizyvaet-munitsipaliteti-borotsya-s-tenevoy-zanyatostyu-236979330> (дата обращения: 12.04.2020).

13. Шаброва Н.В. (2019). Государственная образовательная политика в отношении людей «третьего возраста»: проблемы и противоречия // Вопросы управления. № 3. С. 258–271.

14. Численность населения Свердловской области по полу и возрастным группам на 1 января 2014–2018 гг. // Управление Федеральной службы государственной статистики по Свердловской и Курганской области. URL: [http://sverdl.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/sverdl/ru/statistics/sverdlStat/population/](http://sverdl.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/sverdl/ru/statistics/sverdlStat/population/) (дата обращения: 10.04.2019).

15. Уровень образования населения по возрастным группам (по данным микропереписи населения 2015 г.) // Федеральная служба государственной статистики. URL: [https://gks.ru/free\\_doc/new\\_site/population/demo/micro-perepis/finish/micro-perepis.html](https://gks.ru/free_doc/new_site/population/demo/micro-perepis/finish/micro-perepis.html) (дата обращения: 04.04.2020).

16. Перечень приоритетных профессий (специальностей) для организации профессионального обучения и дополнительного профессионального образования граждан, обратившихся в органы службы занятости (2019 г.) // Интерактивный портал Департамента по труду и занятости Свердловской области. URL: <https://www.sz-n-ural.ru/> (дата обращения: 12.04.2020).

17. Бюллетень о составе затрат организаций на рабочую силу в 2017 году // Федеральная служба государственной статистики. URL: [https://www.gks.ru/labour\\_costs?print=1](https://www.gks.ru/labour_costs?print=1) (дата обращения: 23.03.2019).

18. Мухаметов Р.С., Кузьмина О.В. (2018). Проблемы развития третьего сектора Свердловской области. Взгляд изнутри // Вопросы управления. № 3. С. 84–89.

19. В Екатеринбурге открылся центр для тысяч пенсионеров, готовых делать добрые дела //

URA.RU. 28 октября 2018 г. URL: <https://ura.news/news/1052360922> (дата обращения: 23.04.2020).

20. Харитонов Е.Г. (2016). Особенности раз-

вития «третьего сектора» в России: профессионализация кадров НКО-сообщества // Общество. Среда. Развитие. № 1. С. 38–41.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

**Амбарова Полина Анатольевна** – доктор социологических наук, доцент; Институт экономики и управления, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); [borges75@mail.ru](mailto:borges75@mail.ru).

**Зборовский Гарольд Ефимович** – доктор философских наук, профессор; Институт экономики и управления, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); [garoldzborovsky@gmail.com](mailto:garoldzborovsky@gmail.com).

## LABOR MARKET AND DEVELOPMENT OF “SILVER” EDUCATION IN THE REGION: POSITIONS OF AUTHORITIES AND EMPLOYERS

P.A. Ambarova<sup>8a</sup>, G.E. Zborovsky<sup>9a</sup>

<sup>a</sup>Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin

#### ABSTRACT:

The article deals with the problem of the relationship between the labor market and the “silver” education of the social community of people of the “third age”. The article shows the relevance of this problem in the context of pension reform and the crisis development of the region caused by the pandemic and global economic shocks. The purpose of the article is to analyze the problems, trends and opportunities for the development of the “silver” education system in the Sverdlovsk region in its relationship with the regional labor market. As a starting point, the assessments of this problem and ways to solve it by representatives of authorities and employers were taken.

The empirical basis of the article is the results of a sociological study conducted by the authors in 2019–2020 in the Sverdlovsk region using a mix strategy. The article reveals the main results of the study. The article describes the current status of the “silver” labor market in the region. The main provisions of the public policy in the interests of older people are revealed. Its reactive nature, which contributes little to the development of both the “silver” labor market and the “silver” education, is argued. The article shows the contradictory attitude of employers to age-related employees and their training practices. The conditions for intensive involvement of employers in solving the problems of “silver” education in the region are revealed.

The authors conclude that the region has not yet created the basis for the development of “silver” education, which could become an element of the system of continuing education in the Sverdlovsk region. Another conclusion is that the population of the “third age” in the conditions of a deep economic crisis, reinforced by the impact of the coronavirus pandemic, may find itself in a very contradictory state – to become either an active labor and social resource, or to become a heavy burden for society. Government and business representatives should make a significant contribution to this issue, expanding the labor market for the older generation and creating new opportunities for the development of “silver” education.

**FUNDING:** The research was carried out with the financial support of the RFBR, project No. 19-011-00096 “Education as a resource for preserving and developing the social community of people of the ‘third age’”.

<sup>8</sup>RSCI AuthorID: 259120, ORCID: 0000-0003-3613-4003

<sup>9</sup>RSCI AuthorID: 137655, ORCID: 0000-0001-8153-0561

**KEYWORDS:** silver education, region, silver labor market, third age, pensioner, pre-pensioner, education capital, education level, education demands.

**FOR CITATION:** Ambarova P.A., Zborovsky G.E. (2020). Labor market and development of “silver” education in the region: positions of authorities and employers, *Management Issues*, no. 4, pp. 116–128.

## REFERENCES

1. Rating of regions by the attractiveness of the labor market for pensioners – 2019 // RIA-Rating. URL: <https://riarating.ru/infografika/20191119/630142075.html> (accessed 28.05.2020).
2. Results of the sample survey of the labor force: bulletin for 2019 // Federal State Statistics Service. URL: <https://www.gks.ru/compendium/document/13265> (accessed 28.05.2020).
3. Almost 80 % of pensioners of the Sverdlovsk region who applied to employment centers are employed // Official website of the Government of the Sverdlovsk region. URL: <http://midural.ru/news/style/page8/document157936/> (accessed 20.04.2020).
4. Labor force, employed and unemployed in 2018 and 2019 in the Sverdlovsk region // Office of the Federal State Statistics Service for the Sverdlovsk and Kurgan regions. URL: [http://sverdl.old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/sverdl/ru/statistics/sverdlStat/employment/](http://sverdl.old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/sverdl/ru/statistics/sverdlStat/employment/) (accessed 15.04.2020).
5. Sinyavskaya O., Cherviakov A.A., Gorvat E.S. Does job change after becoming a pensioner contribute to maintaining employment in old age? Basic research program. Working papers. Series «Public and Social Policy». WP BRP 25/PSP/2020. 30 p. // Preprints of HSE. URL: <https://wp.hse.ru/data/2020/02/04/1571764693/25PSP2020.pdf> (accessed 15.04.2020).
6. In the Sverdlovsk Region, the number of working pensioners increased by 1.32 % over the year // UralBusinessConsulting. July 13, 2018. URL: <http://urbc.ru/1068080198-v-sverdlovskoy-oblasti-ta-god-chislo-rabotayuschih-pensionerov-vyroslo-na-132.html> (accessed 10.04.2020).
7. Forecast of the balance of labor resources of the Sverdlovsk region, 2016–2022 // Official site of the Ministry of Economy and Territorial Development of the Sverdlovsk Region. URL: [http://economy.midural.ru/sites/default/files/files/btr16\\_22.pdf](http://economy.midural.ru/sites/default/files/files/btr16_22.pdf) (accessed 12.04.2020).
8. On the approval of the Inter-sectoral strategy for the development of conditions for the functioning of the labor market and employment of the population of the Sverdlovsk region for the period up to 2035: Resolution of the Government of the Sverdlovsk region no. 409-PP dated June 28, 2019 // Consortium Code. Electronic fund of legal and normative-technical documentation. URL: <http://docs.cntd.ru/document/561427275> (accessed 09.06.2020).
9. On the approval of the Regulation on the organization of vocational training and additional vocational education for persons aged 50 and over, as well as persons of pre-retirement age: Decree of the Government of the Sverdlovsk region no. 138-PP dated 27.02.2019 // Consortium Code. Electronic fund of legal and normative-technical documentation. URL: <http://docs.cntd.ru/document/553208481> (accessed 09.06.2020).
10. Pensioners Threatened with Fines and Prison // Pensioner. The main portal of pensioners. December 16, 2019. URL: <http://pensionerrossi.ru/news/3982-pensioneram-prigrozili-shtrafami-i-turmoi.html> (accessed 12.04.2020).
11. Biezbardis E. Constitution and indexation: are the problems of working pensioners being solved // RosBusinessConsulting. January 29, 2020. URL: <https://www.rbc.ru/opinions/economics/01.29.2020/5e2ff17f9a7947a0da9d6035> (accessed 12.04.2020).
12. The Sverdlovsk government calls on municipalities to fight “shadow” employment // Business Quarter. October 8, 2015. URL: <https://ekb.dk.ru/news/sverdlovskoe-pravitelstvo-prizyvaet-munitsipaliteti-borotsya-s-tenevoy-zanyatostyu-236979330> (accessed 12.04.2020).
13. Shabrova N.V. (2019). State educational policy in relation to people of the “third age”: problems and contradictions, *Management issues*, no. 3, pp. 258–271.
14. The population of the Sverdlovsk region by sex and age groups as of January 1, 2014–2018 // Office of the Federal State Statistics Service for the Sverdlovsk and Kurgan regions. URL: [http://sverdl.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/sverdl/ru/statistics/sverdlStat/population/](http://sverdl.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/sverdl/ru/statistics/sverdlStat/population/) (accessed 10.04.2019).
15. Education level of the population by age groups (according to the 2015 microcensus) // Federal State Statistics Service. URL: [https://gks.ru/fre\\_e\\_doc/new\\_site/population/demo/micro-perepis/finish/micro-perepis.html](https://gks.ru/fre_e_doc/new_site/population/demo/micro-perepis/finish/micro-perepis.html) (accessed 04.04.2020).

16. The list of priority professions (specialties) for the organization of vocational training and additional vocational education of citizens who applied to the employment service (2019) // Interactive portal of the Department of Labor and Employment of the Sverdlovsk Region. URL: <https://www.szn-ural.ru/> (accessed 12.04.2020).

17. Bulletin on the composition of organizations' labor costs in 2017 // Federal State Statistics Service. URL: [https://www.gks.ru/labour\\_costs?print=1](https://www.gks.ru/labour_costs?print=1) (accessed 23.03.2019).

18. Mukhametov R.S., Kuzmina O.V. (2018). De-

velopment problems of the third sector of the Sverdlovsk region. A look from the inside, *Management issues*, no. 3, pp. 84–89.

19. A center for thousands of pensioners who are ready to do good deeds opened in Yekaterinburg // URA.RU. October 28, 2018. URL: <https://ura.news/news/1052360922> (accessed 23.04.2020).

20. Kharitonova E.G. (2016). Features of the development of the “third sector” in Russia: professionalization of the personnel of the NGO community, *Society. Wednesday. Development*, no. 1, pp. 38–41.

#### AUTHORS' INFORMATION:

**Polina A. Ambarova** – Advanced Doctor in Sociological Sciences, Associate Professor; Graduate School of Economics and Management, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia); [borges75@mail.ru](mailto:borges75@mail.ru).

**Garold E. Zborovsky** – Advanced Doctor in Philosophical Sciences, Full Professor; Graduate School of Economics and Management, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia); [garoldzborovsky@gmail.com](mailto:garoldzborovsky@gmail.com).

## ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСПРОГРАММ В СФЕРЕ КАПИТАЛЬНОГО РЕМОНТА МНОГОКВАРТИРНЫХ ДОМОВ СО СТОРОНЫ ГРАЖДАН: ПРИЧИНЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

А.А. Караваев<sup>а</sup>, И.В. Жукова<sup>1а</sup>

<sup>а</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации

### АННОТАЦИЯ:

**Цель.** Проанализировать формы участия граждан в реализации государственной политики в отношении капитального ремонта многоквартирных домов. В статье отдельное внимание уделено такой форме участия граждан в процессе капитального ремонта, как воспрепятствование проведению работ. Предпринята попытка оценить основные негативные эффекты, возникающие в связи с воспрепятствованием оказанию услуг и (или) выполнению работ по капитальному ремонту со стороны собственников жилья.

**Методы.** В основу исследования положен системный и структурно-функциональный подходы, а оценка негативных эффектов противодействия реализации госпрограмм со стороны граждан производится с помощью количественных методов.

**Результаты.** Проведенный анализ позволил на примере реализации программы капитального ремонта в Свердловской области выявить причины несвоевременного и не в полном объеме выполнения запланированных мероприятий в связи с противодействием со стороны граждан. На практике в данной ситуации противодействие проявляется в отказе собственников жилья от предоставления доступа к общему имуществу. К основным негативным эффектам, возникающим в связи с воспрепятствованием оказанию услуг и (или) выполнению работ по капитальному ремонту со стороны собственников жилья авторы относят судебные издержки, имиджевые потери, штрафные санкции и упущенную выгоду.

**Научная новизна.** По итогам исследования составлена матрица форм участия граждан в реализации государственной политики в отношении капитального ремонта в зависимости от числа участников и степени их самостоятельности. Авторами выделены и структурированы индивидуальные и коллективные формы участия граждан в реализации государственной политики в сфере жилищно-коммунального хозяйства, а также формы непосредственного и опосредованного участия в принятии решений.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** капитальный ремонт, формы участия, воспрепятствование доступу, собственность, региональная программа, общее имущество.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Караваев А.А., Жукова И.В. (2020). Противодействие реализации госпрограмм в сфере капитального ремонта многоквартирных домов со стороны граждан: причины и пути решения проблемы // Вопросы управления. № 4. С. 129–139.

В научной и учебной литературе правового характера достаточно подробно рассматриваются права и обязанности региональных операторов при проведении капитального ремонта [1, с. 70; 2, с. 98]. Вместе с тем, права и обязанности жителей многоквартирных домов, в интересах которых ре-

ализуется эта государственная политика, практически не изучены. Отдельные аспекты, связанные с участием собственников в процессе капитального ремонта, встречаются в научной литературе [3, с. 7; 4, с. 54], но фундаментальных научных исследований, по нашему мнению, недостаточно.

<sup>1</sup> AuthorID РИНЦ: 322511

Одним из условий для осуществления гражданами неотъемлемого права на жилище является своевременное проведение капитального ремонта. Для соблюдения этого условия во всех субъектах Российской Федерации в 2013–2014 гг. были запущены региональные программы капитального ремонта, в рамках которых в соответствии с плановыми сроками должен быть проведен ремонт общедомовых конструкций и внутренних инженерных систем. Однако на практике довольно часто ремонтные работы выполнялись несвоевременно или не в полном объеме в связи с противодействием со стороны жителей, которое проявлялось в воспрепятствовании оказанию услуг и (или) выполнению работ по капитальному ремонту. В статье рассматриваются правовые и социальные аспекты этой проблемы в Свердловской области, а также анализируется опыт решения аналогичных проблем в других субъектах Российской Федерации и в зарубежных странах.

В разделе IX Жилищного кодекса Российской Федерации [5] отсутствует отдельная статья, посвящённая правам и обязанностям собственников при проведении капитального ремонта, эти положения рассредоточены по разным статьям раздела. При этом большая часть прав граждан раскрывается в статье, посвященной обязанностям региональных операторов. Одной из таких обязанностей является размещение региональным оператором на своем официальном сайте информации о правах и об обязанностях собственников помещений в доме [5]. На официальном сайте Регионального Фонда содействия капитальному ремонту общего имущества в многоквартирных домах Свердловской области, который является региональным оператором и реализует государственную политику в отношении капитального ремонта на территории Свердловской области, размещен перечень прав и обязанностей собственников [6]. Однако, на наш взгляд, этот перечень содержит ряд недостатков. Во-первых, перечень включает права и обязанности, которые предусмотрены не только разделом Жилищного кодекса о капитальном ремонте. Во-вторых, одни и те же права и обязанности (например, право принимать решения) указаны для каждого кон-

кретного вопроса, по которому принимается решение. В-третьих, права и обязанности классифицируются в зависимости от способа формирования фонда капитального ремонта, при этом отдельные права повторяются в обеих классификациях. В-четвертых, в перечне прав собственников указаны не все обязанности регионального оператора, перетекающие в права собственников, например, отсутствует право собственников на возмещение убытков, причиненных в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения региональным оператором своих обязательств, предусмотренное Жилищным кодексом Российской Федерации [5].

В результате анализа прав и обязанностей собственников нами разработаны две классификации форм участия граждан в реализации государственной политики в сфере жилищно-коммунального хозяйства в отношении капитального ремонта многоквартирных домов по следующим основаниям: 1) число лиц, принимающих участие; 2) степень самостоятельности участия в принятии итогового решения.

Так, по числу лиц, принимающих участие в реализации государственной политики в сфере жилищно-коммунального хозяйства в отношении капитального ремонта многоквартирных домов можно выделить:

1) Индивидуальные формы участия, к которым относятся:

- оплата взносов;
- обращения граждан;
- воспрепятствование оказанию услуг и (или) выполнению работ по капитальному ремонту;
- участие в приемке оказанных услуг и (или) выполненных работ по капитальному ремонту, в том числе подписание соответствующих актов;
- представление интересов собственников помещений многоквартирного дома в отношениях с региональным оператором в связи с принятием общим собранием собственников определенных решений.

2) Коллективное участие в форме общего собрания собственников, на котором могут приниматься решения по следующим основным вопросам, связанным с капитальным ремонтом:

- выбор или изменение способа формирования фонда капитального ремонта;
- проведение капитального ремонта по предложению регионального оператора или на специальном счете;
- перенос сроков капитального ремонта;
- увеличение размера взноса на капитальный ремонт.

Принятие решений именно по этим вопросам является принципиально важными и влияет на роли и степень участия собственников в реализации государственной политики в отношении капитального ремонта многоквартирных домов. В перечень вопросов, решаемых в форме коллективного участия, не вошёл ряд вопросов, например, выбор владельца специального счета или кредитной организации. Это обусловлено тем, что, по нашему мнению, иные, не указанные в перечне вопросы не влияют на позицию и роли собственников и являются лишь дополнительными, сопровождающими процесс принятия решения по принципиально важным вопросам.

Участвуя в реализации государственной политики в отношении капитального ремонта, гражданину зачастую необходимо выразить своё решение в письменной форме, подтвердив его собственноручной подписью в бюллетени, обращении или акте. Наличие в документе подписи гражданина говорит о самостоятельно принятом им решении. При этом в Жилищном кодексе РФ предусмотрена возможность выбора собственниками на общем собрании своих представителей, которые будут ставить подпись на документах [5].

Таким образом, по степени самостоятельности участия в принятии итогового решения можно выделить:

1. Формы самостоятельного или непосредственного участия в принятии решения, к которым относятся:
  - общее собрание собственников;
  - обращения граждан;
  - воспрепятствование оказанию услуг и (или) выполнению работ по капитальному ремонту;
  - оплата взносов.

2. Формы опосредованного участия в принятии решения предполагают выбор собственниками из своего числа представителя

и наделение его полномочиями по следующим вопросам:

- участие в приемке оказанных услуг и (или) выполненных работ по капитальному ремонту, в том числе подписание соответствующих актов;
- представление интересов собственников помещений многоквартирного дома в отношениях с региональным оператором в связи с принятием общим собранием собственников определенных решений.

Рассмотрение двух классификаций форм участия граждан в реализации государственной политики в сфере жилищно-коммунального хозяйства в отношении капитального ремонта многоквартирных домов в комплексе позволило составить матрицу всех форм участия граждан в организации и проведении капитального ремонта. Разработанная нами матрица представлена на рисунке 1.

При перемещении по горизонтальной шкале матрицы вправо степень самостоятельности граждан увеличивается, а при перемещении по вертикальной шкале вверх растет число участников в реализации государственной политики в отношении капитального ремонта. Рассмотрим подробнее такую форму участия граждан в процессе капитального ремонта, как воспрепятствование проведению работ.

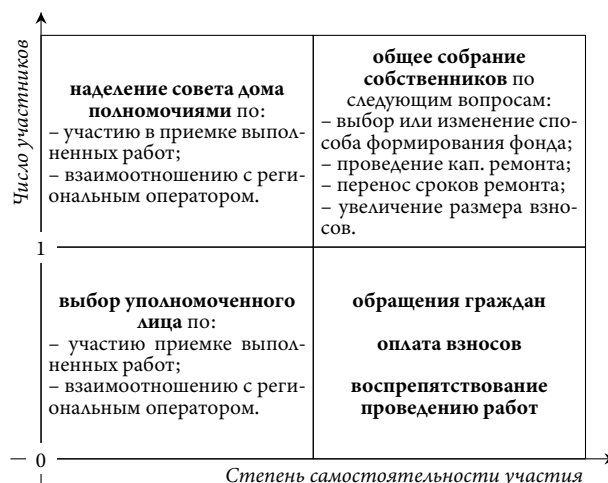


Рисунок 1 – Матрица форм участия граждан в реализации государственной политики в отношении капитального ремонта

Figure 1 – Matrix of forms of citizens' participation in the implementation of state policy regarding capital repairs

Законодательно предусмотрена обязанность собственников квартир допускать представителей юридических лиц или ИП, предоставляющих им коммунальные услуги, а также представителей органов государственного контроля и надзора в занимаемое жилое помещение для осмотра, а также выполнения ремонтных работ [7]. Однако на практике граждане могут препятствовать доступу в свою квартиру, в том числе не пуская подрядчиков проводить капитальный ремонт, то есть заменять части общедомовых систем, проходящих через их квартиры. Такая возможность предусмотрена и жилищным законодательством: проникать в жилище без согласия проживающих в нем на законных основаниях граждан можно только в особых, указанных в законодательстве случаях или на основании судебного решения [5]. Таким образом, на федеральном уровне до 2017 года был предусмотрен только судебный порядок понуждения собственников к обеспечению доступа к общему имуществу. Судебный порядок решения этого вопроса требует существенных временных затрат, которые выходят за рамки плановых сроков выполнения работ по капитальному ремонту. Вместе с тем, отсутствие допуска со стороны одной квартиры может привести к нецелесообразности проведения ремонтных работ во всех квартирах, расположенных выше и ниже по этажу.

Проведем анализ ситуации в Свердловской области. Поскольку отсутствует официальная статистика о количестве квартир, которые не допускают подрядчиков к выполнению работ по капитальному ремонту, то для укрупненных количественных оценок негативных последствий в работе будут использованы опубликованные в средствах массовой информации оценки подрядной организации «КЭС», работающей на территории Свердловской области: «отказов на каждый дом в среднем 30 %. Это очень много. Есть квартиры, где собственники... отказываются подписывать отказ установленной формы – таких 7–10 %» [8]. Общее количество домов, которое было отремонтировано в 2018 году – 1 473 [9], при этом данные о количестве отремонтированных квартир отсутствуют. Многоквартирными считаются дома, в которых более трех квартир [5], однако,

в среднем, в ремонтируемых в настоящее время домах 1950–1960-х годов постройки порядка 16 квартир.

Исходя из имеющихся данных, проведем укрупненно количественную оценку основных негативных эффектов, возникающих в связи с воспрепятствованием оказанию услуг и (или) выполнению работ по капитальному ремонту со стороны собственников жилья. К ним относятся:

- 1) судебные издержки Регионального Фонда капитального ремонта Свердловской области;
- 2) имиджевые потери Регионального Фонда капитального ремонта Свердловской области;
- 3) штрафные санкции подрядных организаций;
- 4) упущенная выгода подрядных организаций.

Рассмотрим подробнее перечисленные негативные эффекты.

### 1. Судебные издержки Регионального Фонда капитального ремонта Свердловской области

Поскольку судебный порядок решения проблемы воспрепятствования выполнению работ по капитальному ремонту со стороны собственником предусмотрен Жилищным кодексом РФ, то вначале оценим плановые судебные издержки регионального оператора. Для расчетов будет использован коэффициент недопуска от 7 до 10 % – это доля квартир, которые категорически отказываются от выполнения капитального ремонта, и информационная работа, которая проводится подрядной организацией, на них не действует. Исходя из того, что размер государственной пошлины за подачу искового заявления о воспрепятствовании выполнению работ составляет 6000 рублей, судебные издержки Регионального Фонда капитального ремонта Свердловской области можно рассчитать по следующей формуле:

$$C_{\text{суд}} = \sum N_{\text{КВ}} \cdot K_{\text{недопуск}} = N_{\text{МКД}} \cdot AN_{\text{КВ}} \cdot K_{\text{недопуск}} \cdot \text{ГП}, \quad (1)$$

где  $C_{\text{суд}}$  – размер плановых судебных издержек;  $N_{\text{КВ}}$  – количество квартир в домах, в которых был проведен капитальный ремонт;

$AN_{\text{КВ}}$  – среднее количество квартир в домах, в которых был проведен капитальный ремонт;  $N_{\text{МКД}}$  – количество домов, в которых был проведен капитальный ремонт;  $K_{\text{недопуск}}$  – коэффициент недопуска или доля квартир, собственники которых отказали подрядчику в доступе в помещение;  $ГП$  – размер государственной пошлины.

Минимальный бюджет, который необходимо предусмотреть региональному оператору Свердловской области для обращения в суд в целях обеспечения доступа для проведения капитального ремонта:

$$C_{\text{суд}}^{K=7\%} = 1473 \cdot 16 \cdot 0,07 \cdot 6\,000 = 9\,898\,560. \quad (2)$$

Бюджет, который необходимо предусмотреть региональному оператору Свердловской области для обращения в суд в целях обеспечения доступа для проведения капитального ремонта, при недопуске со стороны жителей на уровне 10 %:

$$C_{\text{суд}}^{K=10\%} = 1473 \cdot 16 \cdot 0,10 \cdot 6\,000 = 14\,140\,800. \quad (3)$$

Таким образом, для того чтобы обратиться с иском в суд на собственников порядка 7–10 % квартир в каждом доме, которые отказывают в предоставлении доступа для проведения работ, потребуется потратить от 10 до 14 млн рублей только на государственную пошлину.

## 2. Имиджевые потери Регионального Фонда капитального ремонта Свердловской области

Проведем оценку имиджевых потерь на примере наиболее резонансной ситуации, связанной с воспрепятствованием оказанию услуг и (или) выполнению работ по капитальному ремонту со стороны собственников жилья в 2018 году. Во время выполнения капитального ремонта крыши в домах по адресу г. Екатеринбург, пер. Суворовский, 14, Суворовский, 16 и Суворовский, 16а обрушились перекрытия, после этого жители квартир на верхних этажах перестали пускать подрядчиков для завершения ремонта крыши и усиления балок. В результате капитальный ремонт крыши в доме по адресу пер. Суворов-

ский, 14 был завершен на почти 3 месяца позже, чем должен был быть завершен по графику: не 23 августа, а 21 ноября 2018 года [10].

За 10 месяцев 2018 года по ситуации с этими домами в СМИ было опубликовано 26 новостей, которые отрицательно влияют на образ Регионального Фонда капитального ремонта МКД Свердловской области в глазах общественности. Чтобы компенсировать негативный эффект одной публикации, по оценкам маркетологов, «на одну отрицательную новость нужно 10 положительных, чтобы сгладить последствия негатива» [11]. Таким образом, для сглаживания негатива от одной только ситуации в домах на пер. Суворовском необходимо подготовить 260 пресс-релизов. В соответствии с данными, опубликованными в Годовом отчете Регионального Фонда капитального ремонта МКД Свердловской области, за 2018 год на официальном сайте было размещено 110 пресс-релизов [12]. Таким образом, чтобы полностью сгладить негатив от одной резонансной ситуации с воспрепятствованием доступа необходимо провести работу, сопоставимую с двухлетней работой пресс-службы регионального оператора.

## 3. Штрафные санкции подрядных организаций

В соответствии с условиями договора на выполнение работ по капитальному ремонту, в случае несвоевременного освобождения объекта подрядчик оплачивает «неустойку в размере 0,5 % от общей стоимости работ по конкретному объекту за каждый день просрочки». Средняя цена договора в 2018 году составляла чуть более 16 млн рублей. Таким образом, за 3 месяца простоя работ из-за недопуска со стороны жителей подрядчик должен выплатить примерно 7,3 млн рублей неустойки.

## 4. Упущенная выгода подрядных организаций

Графики выполнения работ предполагают, что один вид работ выполняется на доме в течение 1,5–2 месяцев. Всего на одном доме в среднем выполняется 6–8 видов работ по капитальному ремонту. Каждый вид работ имеет свою стоимость, однако, если мы возьмем усредненный показатель, то, выполняя один вид работ, подрядчик зарабатывает за 1,5–2 ме-

сяца от 2 до 2,7 млн рублей. Таким образом, за 3 месяца подрядчик может заработать от 4 до 5,3 млн рублей. То есть примерно столько составляет его упущенная выгода за 3 месяца простоя в связи с воспрепятствованием оказанию услуг и (или) выполнению работ по капитальному ремонту со стороны жителей.

В качестве причин отказа собственников от предоставления доступа в помещения можно выделить следующие основные причины:

- 1) нежелание получить бытовые неудобства во время проведения работ;
- 2) беспокойство за сохранность имущества и проведенный ранее ремонт;
- 3) недоверие к подрядным организациям и региональной программе капитального ремонта;
- 4) отсутствие информации о подрядчике и проводимых работах;
- 5) незаинтересованность в улучшении общего имущества, преследование только индивидуальных интересов.
- 6) незнание последствий отказа в доступе, а именно необходимости возмещать ущерб своим соседям при возникновении аварийных ситуаций на его участке общедомовой инженерной системы.

Часть причин имеет психологический характер. Вместе с тем, примерно половина из них связаны с нехваткой у собственников информации о предстоящих ремонтных работах. При этом можно выделить глубинный фактор, который поддерживают эту ситуацию, а именно соотношение форм собственности на общее и индивидуальное имущество в многоквартирных домах. Исторически, в процессе приватизации, в России сложилось, что индивидуальная собственность на квартиру приоритетнее права собственности на общее имущество. В процессе приватизации в нашей стране условно можно выделить два этапа. На первом этапе при переходе права собственности на имущество от государства граждане получили во владение, пользование и распоряжение именно квартиры, а за содержанием домов продолжали следить органы местного самоуправления. После завершения процесса приватизации новым собственникам трудно было осознать, что все обязанности по надлежащему содержанию и ремонту общего имущества

в МКД легли на их плечи. Так, исторически в России в процессе приватизации был сделан выбор в пользу дуалистической формы собственности на имущество в домах [13, с. 64], в основе которой первичность индивидуальной над общей формой собственности.

Одна из основных причин невозможности самостоятельного решения подрядными организациями проблемы противодействия со стороны граждан обусловлена тем, что между собственниками и подрядными организациями отсутствуют договорные отношения и, соответственно, какие-либо взаимные права и обязанности. Вместе с тем, ни подрядные организации, ни Региональный Фонд капитального ремонта МКД Свердловской области не обладают властными полномочиями, чтобы обязать собственников предоставить доступ. Специфика работ по капитальному ремонту состоит в том, что работы проводятся без отселения жильцов, что, в свою очередь, означает, что подрядчику необходимо войти в каждую квартиру и установить доверительные отношения с каждым жителем дома. Вместе с тем, у подрядной организации и у регионального оператора отсутствуют временные, финансовые и кадровые ресурсы в достаточном объеме для проведения информационной работы со всеми собственниками.

С 2017 года федеральным законодательством была предусмотрена возможность утверждения субъектами Российской Федерации порядка установления невозможности проведения капитального ремонта в связи с воспрепятствованием выполнению работ со стороны жителей [5]. В Свердловской области был утвержден такой порядок, который позволяет принять решение о переносе срока капитального ремонта на более поздний или сокращении перечня планируемых видов работ в связи с недопуском со стороны собственников на комиссии в составе [14]:

- 1) уполномоченного лица от имени собственников;
- 2) регионального оператора;
- 3) органа местного самоуправления, на территории которого находится МКД;
- 4) подрядной организации;
- 5) организации, оказывающей услуги строительного контроля.

Анализ этого постановления показывает, что в первую очередь в его принятии были заинтересованы Региональный Фонд капитального ремонта Свердловской области и подрядные организации. В настоящее время в Реестр квалифицированных подрядных организаций, которые имеют право выполнять капитальный ремонт в Свердловской области, включено 75 организаций [15]. Региональный оператор и подрядные организации могут в случае возникновения ситуации воспрепятствования доступа к общему имуществу со стороны жителей, которая не разрешается в рабочем порядке, использовать этот документ для снижения обусловленной ею потерь. Применение этого нормативного документа позволяет переносить срок капитального ремонта на более поздний, что позволяет своевременно готовить отчетность, или сокращать перечень работ, и тем самым подрядчик сможет не выполнять эти работы, не понесет расходов на их выполнение и своевременно получит оплату по договору в целом.

Аналогичная проблема иным образом решается в других субъектах Российской Федерации и в зарубежных странах. В Англии и США используется практика специальных негативных исков [16], то есть исков с требованием к третьим лицам об устранении препятствий, связанных с осуществлением правомочий по пользованию и распоряжению имуществом. Такой иск именуется иском против нарушения условий пользования имуществом, а в практике его называют иском против зловредности и неудобств (*nuisance*). Также ответчик по такому иску может приобрести судебный запрет [17], что в случае воспрепятствования доступа позволяет ответчику продолжать не предоставлять доступ, одновременно выплачивая компенсацию истцам за любой ущерб, причиненный в результате неудобства.

Особый, превентивный, порядок решения этой проблемы применяется в Москве. Институтом экономики города совместно с Комитетом общественных связей города Москвы реализуется проект «Настольная книга жилищного активиста: „Коммуникации и взаимодействие для успешного капитального ремонта“». В рамках этого проекта ими подго-

товлены практические пособия и рекомендации для жилищных активистов:

1) «Дорожная карта капитального ремонта многоквартирного дома» [18];

2) «Рекомендации по взаимодействию жилищного актива с жителями, собственниками помещений для выявления, предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций, связанных с проведением капитального ремонта» [19].

В рамках этого проекта проводится обучение активистов дома, как вести себя при проведении капитального ремонта и взаимодействовать с соседями, в частности разработаны формы для проведения опроса и (или) поквартирного обхода с целью выявления квартир, проведение работ по капитальному ремонту в которых может быть затруднено и (или) сопровождаться возникновением конфликтных ситуаций.

В Свердловской области решение проблемы несвоевременного и не в полном объеме выполнения подрядчиками работ по капитальному ремонту в связи воспрепятствованием оказанию услуг и (или) выполнению работ по капитальному ремонту со стороны собственников жилья решается применением постановления, которым утверждён порядок определения невозможности оказания услуг и (или) выполнения работ по капитальному ремонту. Этот порядок предусматривает создание комиссии, которая вправе составить акт воспрепятствования оказанию услуг и (или) выполнению работ по капитальному ремонту общего имущества в многоквартирном доме, на основании которого возможен перенос установленного срока капитального ремонта дома на более поздний период или сокращение перечня планируемых видов работ. Это постановление, действующее на территории Свердловской области, совершенно не учитывает интересы соседей, которые либо не получают услугу по капитальному ремонту или получают ее в более поздний срок, то есть вынуждены будут жить в менее комфортных и безопасных условиях, либо вынуждены будут обращаться в суд на своего соседа при необходимости возмещения ущерба от возникшей аварийной ситуации. В данной ситуации другие жители дома становятся самой уязвимой соци-

альной группой, которая в любом случае несет потери, которые очень сложно оценить количественно.

В этой связи необходимо доработать действующий нормативно-правовой акт и добавить в него раздел, связанный с превентивной работой с собственниками, подрядчики и Региональный Фонд капитального ремонта Свердловской области должны сначала про-

вести работу с уполномоченным представителем дома, если таковой имеется, либо работать с конкретными собственниками, с их возмещениями, не доводя ситуацию до конфликта, и только после этого можно переходить к порядку переноса установленного срока капитального ремонта дома на более поздний период или сокращения перечня планируемых видов работ.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Кожевников С.А. (2016). Особенности и проблемы формирования новой системы капитального ремонта многоквартирных домов в регионах России // Проблемы развития территории. № 4 (84). С. 61–76.
2. Севка В.Г. (2014). Формирование региональных программ реконструкции и капитального ремонта жилищного фонда // Общество: политика, экономика, право. № 1. С. 95–99.
3. Жукова И.В., Быкова Д.Г. (2019). Трансформация отношений личности и государства в системе капитального ремонта // Вопросы управления. № 1 (37). С. 6–12.
4. Цыбикова Д.Г. (2017). Участие собственников в решении вопросов капитального ремонта многоквартирных домов // Вестник РГГУ. Серия «Философия. Социология. Искусствоведение». № 2 (8). С. 46–56.
5. Жилищный кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 29.12.2004 № 188-ФЗ (ред. от 26.07.2019) // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 01.04.2020).
6. Права и обязанности собственников и Регионального Фонда капитального ремонта МКД // Региональный Фонд содействия капитальному ремонту общего имущества в многоквартирных домах Свердловской области. URL: <https://www.fkr66.ru/owners/contract.html> (дата обращения: 30.03.2020).
7. О предоставлении коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов : Постановление Правительства РФ от 06.05.2011 № 354 (ред. от 13.07.2019) // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 01.04.2020).
8. Быстрицкая И. Капремонт: Давайте жить дружно! 2019. Информационное агентство «Время Пресс» // URL: <https://vremya.press/kapremont-davajte-zhit-druzhno/> (дата обращения: 19.10.2019).
9. На Среднем Урале почти полторы тысячи домов отремонтировали за 6 миллиардов // ИА «Уралинформбюро». URL: <https://www.uralinfo.ru/news/economy/303369-na-srednem-urale-pochti-poltory-tysyachi-domov-otremontirovali-za-6-milliardov/> (дата обращения: 19.10.2019).
10. Акт сдачи-приемки выполненных работ по капитальному ремонту многоквартирного дома (МКД), расположенного по адресу: г. Екатеринбург, пер. Суворовский, д. 14 от 12.12.2018 // Официальный сайт Регионального Фонда капитального ремонта МКД Свердловской области. URL: <https://sve.ro.eisgkh.ru/sve/file/9Q1HSEmFpyMeFq3paYjQg2Wa5c7tKcc771uJJ7/%D0%A1%D1%83%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%2C%2014.pdf> (дата обращения: 19.10.2019).
11. Шаповал Е. В политическом маркетинге сейчас выигрывает тот, кто ломает правила. Интервью с Ю. Когутяк // ИД ДОМ «МЕДИА-ДК». URL: <https://nv.ua/markets/v-politicheskom-marketinge-seychas-vyigryvaet-tot-kto-lomaet-pravila-yuriy-kogutyak-vladelec-havas-ukraine-50018884.html> (дата обращения: 21.10.2019).
12. Годовой отчет Регионального Фонда содействия капитальному ремонту общего имущества в многоквартирных домах Свердловской области за 2018 год // Официальный сайт Регионального Фонда содействия капитальному ремонту общего имущества в многоквартирных домах Свердловской области. URL: <http://www.fkr66.ru/overhaul/doc.html> (дата обращения: 21.10.2019).
13. Луяннен М. (2011). Законодательные проблемы обеспечения надлежащего содержания и ремонта многоквартирных домов с частной соб-

ственностью на квартиры // Вопросы государственного и муниципального управления. № 1. С. 53–80.

14. Об утверждении порядка определения невозможности оказания услуг и (или) выполнения работ по капитальному ремонту общего имущества в многоквартирном доме в связи с воспрепятствованием таким оказанию услуг и (или) выполнению работ и установления фактов воспрепятствования оказанию услуг и (или) выполнению работ по капитальному ремонту: Постановление Правительства Свердловской области от 29.12.2017 № 1041-ПП // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 01.04.2020).

15. Реестр квалифицированных подрядных организаций // Официальный сайт Министерства энергетики и ЖКХ Свердловской области. URL: <https://energy.midural.ru/regionalnaya-sistema-kapitalnogo-remonta-2/reestr-kvalifitsirovannykh-podryadnykh-organizatsij/> (дата обращения: 19.03.2020).

16. Терлецкая К. Как устранить препятствия в пользовании общим имуществом МКД //

Интернет-служба для управляющих организаций «РосКвартал». URL: <https://roskvartal.ru/zaschita-v-sudah/7981/kak-ustranit-prepyatstviya-v-polzovanii-obshim-imuschestvom-mkd> (дата обращения: 21.03.2020).

17. Real Estate & Property Law Nuisance. 2018 // Justia. URL: <https://www.justia.com/real-estate/docs/nuisance/> (accessed 21.03.2020).

18. Практическое пособие жилищному активисту: «Дорожная карта капитального ремонта многоквартирного дома» // Институт экономики города. URL: <http://www.urbanecomics.ru/KRkalendarIUE2019> (дата обращения: 20.03.2020).

19. Рекомендации по взаимодействию жилищного актива с жителями, собственниками помещений для выявления, предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций, связанных с проведением капитального ремонта // Институт экономики города. URL: [http://www.urbanecomics.ru/sites/default/files/metodicheskie\\_rekomendacii\\_vzaimodeystvie\\_s\\_zhitelyami.pdf](http://www.urbanecomics.ru/sites/default/files/metodicheskie_rekomendacii_vzaimodeystvie_s_zhitelyami.pdf) (дата обращения: 20.03.2020).

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Караваев Александр Александрович – Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (660020, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); [alexander-karavaev@yandex.ru](mailto:alexander-karavaev@yandex.ru).

Жукова Инга Валерьевна – кандидат исторических наук, доцент; Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (660020, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); [inga-zhukova@yandex.ru](mailto:inga-zhukova@yandex.ru).

## CITIZENS' OPPOSITION TO THE IMPLEMENTATION OF NATIONAL PROGRAMS IN THE FIELD OF MAJOR CAPITAL WORKS OF APARTMENT BUILDINGS: REASONS AND WAYS TO SOLVE THE PROBLEM

A.A. Karavaev<sup>a</sup>, I.V. Zhukova<sup>2a</sup>

<sup>a</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

#### ABSTRACT:

**Purpose.** To analyze the forms of citizens' participation in the implementation of the national policy on major capital works of apartment buildings. In the article, particular emphasis is made on such a form of participation of citizens in the process of major capital works as non-admission to work performance. An

<sup>2</sup>RSCI AuthorID: 322511

attempt is made to assess the main negative effects that arise in connection with the non-admission to the provision of services and (or) the performance of major capital works by homeowners.

**Methods.** The study is based on a systematic and structural-functional approach, and the assessment of negative effects of counteraction to the implementation of national programs by citizens is carried out using quantitative methods.

**Results.** The analysis made it possible to identify the reasons for the late and incomplete implementation of planned measures due to the opposition from citizens on the example of the implementation of the major capital works program in the Sverdlovsk region. In practice, in this situation, the non-admission is manifested in the refusal of homeowners to provide access to common property. The authors believe that the main negative effects that arise in connection with the impeding the provision of services and (or) the performance of major capital works on the part of homeowners, involve legal costs, image losses, penalties and lost profits.

**Scientific novelty.** The study is composed of a matrix of forms of citizens' participation in the implementation of national policy towards major capital works, depending on the number of participants and their degree of independence. The authors identify and structure individual and collective forms of citizens' participation in the implementation of national policy in the sphere of housing and communal services, as well as forms of direct and indirect participation in decision-making.

**KEYWORDS:** major capital works, forms of participation, non-admission, property, regional programme, common property.

**FOR CITATION:** Karavaev A.A., Zhukova I.V. (2020). Citizens' opposition to the implementation of national programs in the field of major capital works of apartment buildings: reasons and ways to solve the problem, *Management Issues*, no. 4, pp. 129–139.

## REFERENCES

1. Kozhevnikov S.A. (2016). Features and problems of the formation of a new system of capital repairs of apartment buildings in the regions of Russia, *Problems of territory development*, no. 4 (84), pp. 61–76.
2. Sevka V.G. (2014). Formation of regional programs for reconstruction and overhaul of the housing stock, *Society: politics, economics, law*, no. 1, pp. 95–99.
3. Zhukova I.V., Bykova D.G. (2019). Transformation of relations between the individual and the state in the system of capital repairs, *Management issues*, no. 1 (37), pp. 6–12.
4. Tsybikova D.G. (2017). Participation of owners in solving problems of capital repairs of apartment buildings, *Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series "Philosophy. Sociology. Art history"*, no. 2 (8), pp. 46–56.
5. Housing Code of the Russian Federation : Federal Law No. 188-FZ dated December 29, 2004 (as amended on July 26, 2019) // ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed 01.04.2020).
6. Rights and obligations of owners and the Regional Fund for capital repairs of apartment buildings // Regional Fund for Assistance to Capital Repair of Common Property in Apartment Buildings in the Sverdlovsk Region. URL: <https://www.fkr66.ru/owners/contract.html> (accessed 30.03.2020).
7. On the provision of utilities to the owners and users of premises in apartment buildings and residential buildings : Resolution of the Government of the Russian Federation No. 354 dated May 6, 2011 (as amended on July 13, 2019) // ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed 01.04.2020).
8. Bystritskaya I. Overhaul: Let's live together! 2019. News Agency "Vremya Press" // URL: <https://vremya.press/kapremont-davajte-zhit-druzhno/> (accessed 19.10.2019).
9. In the Middle Urals, almost one and a half thousand houses were repaired for 6 billion // IA "Ural-informburo". URL: <https://www.uralinform.ru/news/economy/303369-na-srednem-urale-pochti-politry-tsyachi-domov-otremontirovali-za-6-milliardov/> (accessed 19.10.2019).
10. Acceptance certificate of completed work on overhaul of an apartment building located at the address: 14, Suvorovskiy Lane, Ekaterinburg, dated December 12, 2018 // Official website of the Regional Fund for the overhaul of apartment buildings in the Sverdlovsk region. URL: <https://sve.ro.eisgkh.ru/sve/file/9QIHSEmFpyMeFq3paYjQg2Wa5c7tKcc771uJJ7/%D0%A1%D1%83%D0%B2%D0%BE%D1>

%80%D0%BE%D0%B2%D%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%2C%2014.pdf (accessed 19.10.2019).

11. Shapoval E. In political marketing, the one who breaks the rules now wins. Interview with Y. Kogutyak // Publ. House "MEDIA-DK". URL: <https://nv.ua/markets/v-politicheskoy-marketinge-seychas-vyigryvaet-tot-kto-lomaet-pravila-yuriy-kogutyak-vladelec-havas-ukraine-50018884.html> (accessed 21.10.2019 ).

12. Annual report of the Regional Fund for Assistance to Major Overhaul of Common Property in Apartment Buildings of the Sverdlovsk Region for 2018 // Official website of the Regional Fund for Assistance to Major Overhaul of Common Property in Apartment Buildings of the Sverdlovsk Region. URL: <http://www.fkr66.ru/overhaul/doc.html> (accessed 21.10.2019).

13. Luyanen M. (2011). Legislative problems of ensuring proper maintenance and repair of apartment buildings with private ownership of apartments, *Questions of state and municipal management*, no. 1, pp. 53–80.

14. On the approval of the procedure for determining the impossibility of providing services and (or) performing work on the overhaul of common property in an apartment building in connection with the obstruction of such provision of services and (or) the performance of work and establishing the facts of obstruction of the provision of services and (or) the performance of work on overhaul : Decree of the Government of the Sverdlovsk Region of December 29, 2017 No. 1041-PP // Consultant-

Plus. URL: <http://www.consultant.ru/> (accessed 01.04.2020).

15. Register of qualified contractors // Official website of the Ministry of Energy and Housing and Communal Services of the Sverdlovsk Region. URL: <https://energy.midural.ru/regionalnaya-sistema-kapitalnogo-remonta-2/reestr-kvalifitsirovannykh-podryadnykh-organizatsij/> (accessed 19.03.2020).

16. Terletskaia K. How to remove obstacles in the use of common property of apartment buildings // Internet service for managing organizations "RosKvartal". URL: <https://roskvartal.ru/zaschita-v-sudah/7981/kak-ustranit-prepyatstviya-v-polzovanii-obschim-imuschestvom-mkd> (accessed 21.03.2020).

17. Real Estate & Property Law Nuisance. 2018 // Justia. URL: <https://www.justia.com/real-estate/docs/nuisance/> (accessed 21.03.2020).

18. A practical guide to a housing activist: "Roadmap for overhaul of an apartment building" // Institute of Urban Economics. URL: <http://www.urbaneconomics.ru/KRkalendarIUE2019> (accessed 20.03.2020).

19. Recommendations for the interaction of a housing asset with residents, owners of premises for identifying, preventing and resolving conflict situations associated with major repairs // Institute of Urban Economics. URL: [http://www.urbaneconomics.ru/sites/default/files/metodicheskie\\_rekomendacii\\_vzaimodeystvie\\_s\\_zhitelyami.pdf](http://www.urbaneconomics.ru/sites/default/files/metodicheskie_rekomendacii_vzaimodeystvie_s_zhitelyami.pdf) (accessed 20.03.2020).

#### AUTHORS' INFORMATION:

**Aleksandr A. Karavaev** – Ural Institute of Management, Russian Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 660020, Russia); [alexander-karavaev@yandex.ru](mailto:alexander-karavaev@yandex.ru).

**Inga V. Zhukova** – Ph.D. of Historical Sciences, Associate Professor; Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 660020, Russia); [inga-zhukova@yandex.ru](mailto:inga-zhukova@yandex.ru).

## АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЙ ИНТЕГРАЦИИ НА БИЗНЕС-СРЕДУ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА СМОЛЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

А.С. Кузавко<sup>1а</sup>, Е.А. Кириллова<sup>2б</sup>

<sup>а</sup>Смоленский государственный университет

<sup>б</sup>Национальный исследовательский университет «Московский энергетический институт»  
(филиал в г. Смоленске)

### АННОТАЦИЯ:

Современная мировая социально-экономическая система характеризуется усиливающимися тенденциями глобализации и интеграции между странами. Однако то, в какой мере они находят свое отражение в бизнес-среде отдельных территорий, изучено достаточно фрагментарно. В связи с этим актуальной научной задачей является анализ влияния межгосударственной интеграции на бизнес-среду территории, что позволит вырабатывать грамотные управленческие решения бизнесу и органам власти.

Исследование было проведено на основе официальных статистических данных о результатах деятельности малых и средних предприятий в приграничной области с использованием методов классификации, группировки и анализа, а также измерения и сравнения. Приграничный регион и данная группа субъектов бизнес-среды были выбраны, так как именно они наиболее остро ощущают все изменения, активнее на них реагируют и тем самым могут представлять собой индикаторы ее состояния.

В результате исследования выявлено, что отмеченные изменения бизнес-среды во многом повторяли тенденции по стране в целом. Эффективность экономики региона в сравнении со средними показателями РФ имеет низкие значения как по основным финансовым результатам субъектов малого и среднего предпринимательства, так и по их инновационной деятельности. Некоторые произошедшие в результате межгосударственной интеграции изменения в бизнес-среде остаются за рамками статистических измерений. Показано, что интеграция приносит как положительные, так и отрицательные изменения в бизнес-среде приграничного региона. Для развития приграничных территорий важно сократить негативные тенденции, возникающие в результате интеграции, и стимулировать факторы экономического роста субъектов малого и среднего предпринимательства, которые быстрее, чем крупные предприятия, адаптируются и извлекают прибыль от своей деятельности в условиях межгосударственного союза.

**БЛАГОДАРНОСТИ:** Исследование выполнено при финансовой поддержке «Совета по грантам Президента Российской Федерации для государственной поддержки молодых российских ученых – кандидатов наук» по проекту МК-883.2019.6.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** межгосударственная интеграция, региональное развитие, анализ бизнес-среды, малые предприятия, тенденции изменения бизнес-среды.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Кузавко А.С., Кириллова Е.А. (2020). Анализ влияния межгосударственной интеграции на бизнес-среду субъектов малого и среднего предпринимательства Смоленской области // Вопросы управления. № 4. С. 140–151.

<sup>1</sup>AuthorID РИНЦ: 748669, ORCID: 0000-0001-9758-3940

<sup>2</sup>AuthorID РИНЦ: 683898, ORCID: 0000-0001-7046-3316

### *Введение*

Для современной экономики все острее становится дискуссия о глобализации и протекционизме региональных рынков. А. И. Бажан уверен, что ключ к развитию экономики России на современном этапе в «умном и правильном использовании элементов протекционизма» [1]. Защита своих резидентов как для государства в целом, так и для региона в частности от конкуренции иностранных производителей – важная задача, которая напрямую влияет на безработицу, объем промышленного производства, уровень доходов населения. Известный исследователь мировой экономики В. П. Оболенский утверждал: «Именно благодаря протекционистской политике в Западной Европе и США была создана крупная промышленность» [2]. В то же время и в России, и за рубежом исследователи выделяют положительные аспекты глобализации и интеграции государственных экономических систем. С. И. Долгов и Ю. А. Савинов относят к ним рост экспорта и импорта за счёт снижения торговых барьеров, транспортных издержек доставки грузов и перемещения людей [3]. При этом импорт дешевой для внутреннего рынка продукции повышает благосостояние потребителей, экспорт дешевой для внешнего рынка продукции – благосостояние производителей. Этот экономический закон, описываемый в экономике, доказывает рост благосостояния в стране, принявшей решение открыть границы для международной торговли.

Описанная научная полемика относительно вопроса открытости страны для международного взаимодействия, безусловно, может быть подтверждена работами других исследователей. Однако сам факт этой полемики доказывает, что интеграция (глобализация) или дезинтеграция (протекционизм) является фактором, оказывающим влияние на экономическое благосостояние и рост. Это проявляется как в целом в масштабах страны, так и на отдельных её территориях. Интеграция или протекционизм осуществляется посредством изменения нормативно-правовой базы, следовательно, меняется среда функционирования бизнеса. Под бизнес-средой региона в данном случае понимается совокупность факторов, которые оказывают существенное влия-

ние на инициацию и эффективное развитие бизнеса в рамках определенной территории [4]. Приграничные регионы ощущают изменения бизнес-среды в условиях интеграции. По итогам предыдущих исследований была сформулирована гипотеза, согласно которой интеграция России и Беларуси привела к росту конкуренции на рынке Смоленской области, которая спровоцировала уход с рынка крупных предприятий и появление на их месте субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) [5]. Поэтому целью данной статьи является проверка возможности влияния интеграции между Россией и Беларусью как фактора, изменяющего бизнес-среду, на деятельность субъектов МСП.

### *Анализ литературы*

Анализ закономерностей тенденций развития бизнес-среды территорий нашел достаточно широкое отражение в трудах ведущих российских и зарубежных ученых. Дж. Мейер и Б. Роуэн в работе [6] отмечают важность институционального контекста для развития субъектов бизнеса, Е. О. Миргородская, С. Г. Шеина исследуют основные элементы предпринимательской структуры территории [7], В. А. Овчаренко, в свою очередь, акцентирует внимание на субъектах предпринимательства и их поведении [8]. Приграничное положение региона выделяется исследователями как фактор развития его бизнес-среды, которое в совокупности с другими особенностями социально-экономического положения территории может стимулировать или сдерживать экономический рост.

Одной из групп субъектов бизнес-среды, которые наиболее остро ощущают все изменения, активнее на них реагируют, чтобы выжить, и тем самым могут представлять собой индикаторы ее состояния, являются малые и средние предприятия и организации. Несмотря на размер, их роль в бизнес-среде региона значительна, они определяют конкуренцию на рынке, создают дополнительные рабочие места для занятости населения региона, а также увеличивают налоговые сборы. Для приграничных регионов содействие развитию предпринимательства, включая развитие малых и средних предприятий, может существенно улучшить их экономическую струк-

туру и способствовать обеспечению гибкости для решения проблем экономической устойчивости.

В связи с этим интересен опыт исследования малого предпринимательства в приграничных регионах, рассмотренный в диссертационных работах на примере двух таких областей В. А. Крукле (Калининградская область – ЕС) и М. В. Радченко (Дальний восток – КНР). В работе В. А. Крукле [9] представлены ограничения в развитии внешнеэкономического потенциала субъектов малого предпринимательства, указывающие на неравноправное положение малого предпринимательства по сравнению со средним и крупным. М. В. Радченко [10] отмечает перспективы анализа именно малого предпринимательства при исследовании среды, так как именно данная группа субъектов учитывает локальные ее специфические особенности. Автором описана методика оценки развития малого предпринимательства с учетом показателей качества развития, делового климата, уровня развития совместного предпринимательства.

Практика изучения детерминант развития бизнес-среды приграничных территорий европейских государств в контексте их кооперации также показывает наличие схожих проблем, хотя и имеет выраженную специфику. Масштабы форм и возможностей межгосударственного сотрудничества для малого предпринимательства сильно варьируются в зависимости от «проницаемости» границ. Кроме того, при функционировании в контексте пересекающихся интересов национальных государств, предприятия, особенно малые, сталкиваются с особыми сложностями, поскольку они чаще всего имеют меньше возможностей для адаптации к этим проблемам. В аналитическом исследовании Организации экономического сотрудничества и развития (OECD) [11] выделяются специфические черты приграничных европейских территорий и отмечается, что реализация выгод возможна не для всех субъектов и видов бизнеса. Оценка преимуществ и ограничений деловой среды таких регионов исходя из анализа задекларированных в этой области программ и их практического опыта реализации, отражённая в [12], показывает, что межгосударственная грани-

ца для большинства таких взаимодействий скорее пока является барьером, в том числе за счет разного уровня развития взаимодействующих стран. Особая роль малых предприятий в межгосударственной кооперации и их влияние на инновационное развитие приграничных территорий отмечается в работе [13]. Как подтверждается в [14, 15] именно субъекты малого и среднего предпринимательства наиболее подвержены воздействию приграничного положения и способны извлекать из него выгоды. Авторами в [15] выделены формы и модели реализации межгосударственной кооперации таких предприятий, имеющие наибольший потенциал.

### *Результаты исследования*

Основы регионального хозяйства Смоленской области, системы ее расселения и производственной специализации сформировались в ходе индустриализации XX века [16]. В настоящее время Смоленская область – один из индустриально развитых старопромышленных регионов Центрального федерального округа РФ с развитым сельским хозяйством и высоким транзитным потенциалом.

По данным единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства Федеральной налоговой службы [17] по состоянию на 10.04.2020 на территории Смоленской области было зарегистрировано 39 236 субъектов МСП (в том числе: микропредприятий – 37 487, малых предприятий – 1 619, средних предприятий – 230). Численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей, в Смоленской области составила 130 912 человек (14 % от общего количества жителей региона, или около 25 % от рабочей силы, занятой в экономике региона) [18].

Доля малых предприятий (МП) Смоленской области в общем числе таких предприятий по РФ составляет стабильно менее 1 %. В ЦФО за 2011–2019 годы эта доля незначительно колебалась от 1,82 до 2,32 %. Как видно на рисунке 1, динамика медленного сокращения числа малых предприятий Смоленской области повторяет стагнационные тенденции ЦФО и РФ. Одной из причин сокращения числа малых предприятий, как отмечает ФНС [19], может являться их укрупнение, которое ста-

ло возможным благодаря реализации государственных программ. Среди них также выделяют снижение покупательской способности населения и агрессивную политику крупного бизнеса, выраженную в захвате федеральными сетевыми ритейлерами доли рынка местных региональных предпринимателей.

В общем числе организаций области в 2019 году доля малых предприятий составила 5,66 %, что близко к аналогичным значениям по РФ (5,80 %) и ЦФО (5,98 %). Однако на фоне общероссийских и тенденций роста по ЦФО за 10 лет почти на 2 % доля такого вида организаций в общей структуре предприятий области практически не менялась, что обусловлено общим ростом числа организаций в Смоленской области при падении их числа по РФ и ЦФО. Такой рост общего числа организаций

обусловлен приграничным положением области. Белорусские организации и предприниматели выходят на российский рынок, открывая представительство в Смоленской области или находя партнёра среди резидентов региона, что упрощает ведение взаиморасчетов с российскими контрагентами.

В свою очередь, оборот малых предприятий растет значительными темпами (рис. 2). В частности, по Смоленской области с 46,6 млн руб. в 2009 году до 172,8 млн руб. в 2019 году. Необходимо отметить, что за рассматриваемый период рост оборота малых предприятий и организаций Смоленской области был значительнее, чем по ЦФО и РФ (2014 и 2016 годы), что может быть результатом реализации мер поддержки малого и среднего предпринимательства со стороны Админи-

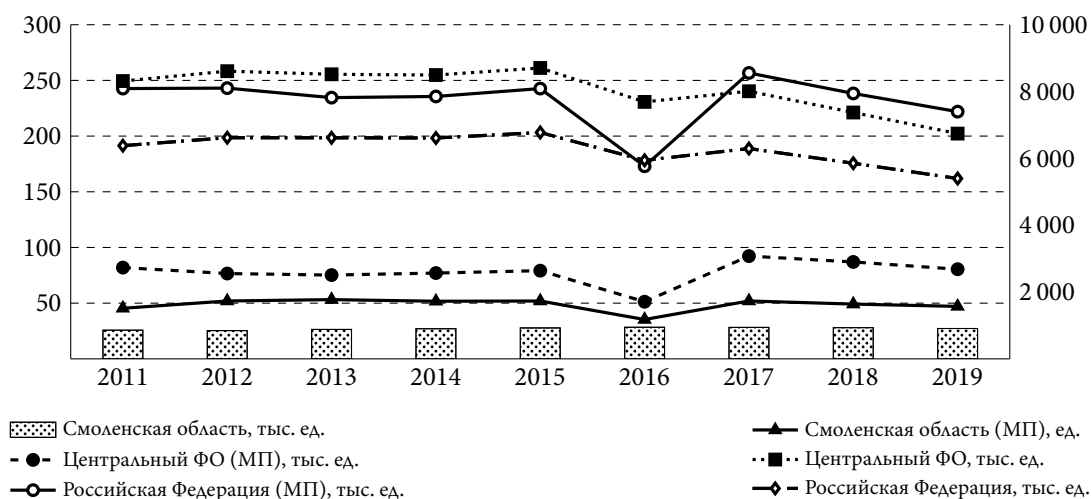


Рисунок 1 – Количество малых организаций (составлено авторами по [20])

Figure 1 – Number of small organizations (based on [20])

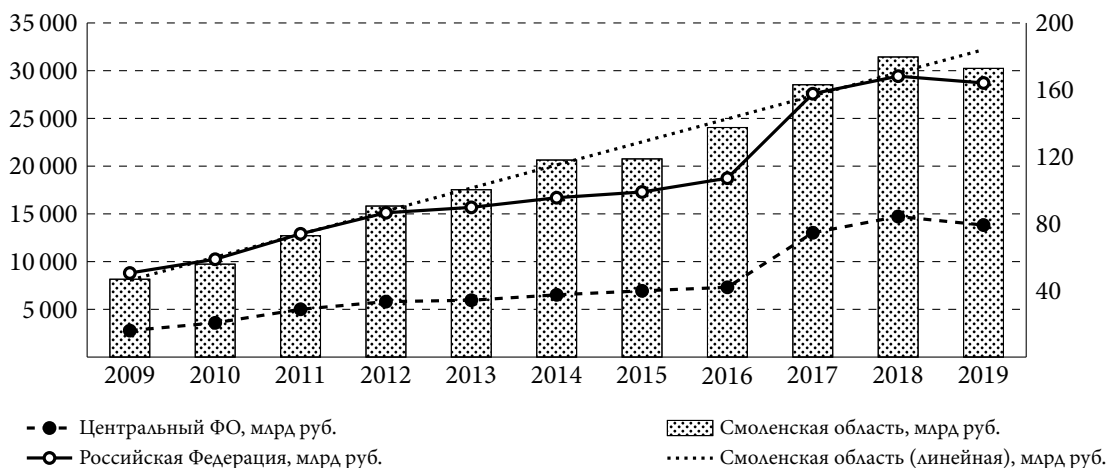


Рисунок 2 – Оборот малых организаций (составлено авторами по [20])

Figure 2 – Turnover of small organizations (based on [20])

страции области. Так, в 2013 году была принята областная программа «Экономическое развитие Смоленской области, включая создание благоприятного предпринимательского и инвестиционного климата на 2014–2020 годы», направленная на стимулирование малых и средних форм бизнеса в приоритетных для региона сферах. Структура оборота области практически полностью идентична структурам оборота РФ и ЦФО с преобладающей долей (64 %) торговли и ремонта автотранспортных средств.

В структуре оборота МСП области можно выделить группу организаций транспортировки и хранения, их доля (9 %) в два раза превышает аналогичные показатели по РФ и ЦФО, что связано с транзитным приграничным положением региона. Необходимо отметить выгодное географическое расположение региона и потенциал его развития как логистического центра. Через Смоленскую область проходит 35 % российских грузов и 75 % грузов, поступающих из Западной Европы в Россию [21]. Выгодным конкурентным преимуществом области является близость к «полюсам роста» (столицам – г. Москве и г. Минску), позволяющая в полной мере использовать так называемый «эффект соседства». Однако, одновременно с этим этот эффект вызывает отток предприимчивых граждан, реализующих свои бизнес-проекты в столичном регионе, а не в Смоленской области. По итогам 2019 года оборот между странами составил 33 345,7 млн долларов США (темп роста 96,6 %), экспорт – 20 545,0 млн долларов США, импорт – 12 800,7 млн долларов США. Товарная структура экспорта в Республику Беларусь характеризуется преобладанием машин, оборудования и транспортных средств, металлов и изделий из них, продукции химической промышленности. Товарная структура импорта показывает, что почти половина его объема приходится на продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье, затем идут машины, оборудование и транспортные средства, продукция химической промышленности [22].

Также достаточно велика доля сегмента торговли в структуре оборота малых предприятий области. Это обусловлено низкими барьер-

рами входа на рынок и стремлением крупных игроков рынка уменьшить налоговую нагрузку, создав множество субъектов МСП, работающих под одним брендом.

Доля продукции в ВВП в размере 40 %, произведенной субъектами МСП, определена как ключевая Правительством РФ к 2025 году [23]. Данная мера является одним из направлений изменения структуры российской экономики. Доля малого и среднего бизнеса в ВВП развитых зарубежных стран составляет 50–60 %. Так, по данным Института экономики роста, в Великобритании – 51 %, в Германии – 53 %, в Финляндии – 60 %, в Нидерландах – 63 % [23]. В настоящее время доля продукции, произведенной малыми и средними предприятиями, в общем объеме валового регионального продукта области выше аналогичных значений по РФ в целом и составляет 25,7 %. Необходимо отметить, что такой стратегический ориентир по расширению малого и среднего бизнеса в сферах транспорта, логистики, торговли и производства полуфабрикатов перспективен для развития Смоленской области и реализации преимуществ ее приграничного положения. Смоленской области выгодно быть площадкой для выхода белорусских производителей на российский рынок, если они юридически оформляют свое присутствие в регионе, становясь налогоплательщиками. Безусловно, это усиливает конкуренцию на местном рынке. Происходит замещение субъектов

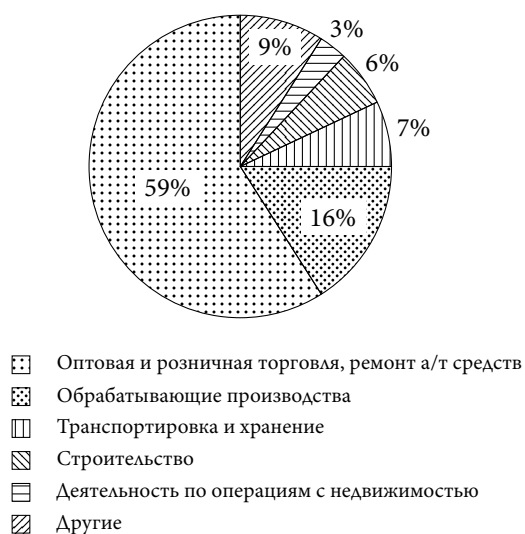


Рисунок 3 – Структура оборота малых предприятий Смоленской области в 2019 году  
Figure 3 – Structure of the turnover of small enterprises in the Smolensk region in 2019

МСП, учредителями которых являются смоляне, на организации, учрежденные при участии белорусских граждан. В этом случае конечными бенефициарами бизнеса становятся белорусские граждане, что приводит к оттоку денежных средств за пределы Смоленской области.

По объему инвестиций в основной капитал изменения показателей МП Смоленской области схожи с динамикой по ЦФО и РФ в целом, как видно на рисунке 4. Однако необходимо отметить, что скорость снижения данного показателя существенно выше, чем сокращение числа организаций данного вида, что говорит о сокращении планов по модернизации и непроизводительной структуре малых организаций области. Кроме того, доля области в структуре инвестиций по ЦФО также существенно снизилась с 10,92 % в 2011 году до 3,76 % в 2019 году. [20]. Данный вывод подтверждается сокращением и так невысокой доли малых предприятий области, осуществлявших технологические инновации, в общем числе обследованных малых предприятий (с 3,6 % в 2007 году до 1 % в 2017 году) [24]. В то время как по РФ и ЦФО данные показатели выросли почти в два раза за тот же период. В Смоленской области объем производства инновационной продукции сократился в 2018 году почти вдвое, в то время как удельный вес инновационных организаций сократился не сильно. Необходимо отметить, что столь незначительная доля инновационных товаров в общей структуре производства Смоленской области обуславли-

вается исторически сложившимся доминированием традиционных индустриальных производств, которые, как правило, используют стандартные технологии. В данном случае отмечается негативная роль расположения региона рядом с крупной агломерацией и тем самым замедление развития малых инновационных форм предпринимательства. Инновационные продукты и услуги малых и средних предприятий чаще всего направлены на удовлетворение довольно узких нишевых потребностей, в связи с чем в столице рынок потенциальных потребителей значительно больше. Также необходимо отметить существенно большую развитость бизнес-инфраструктуры и информационно-телекоммуникационных технологий столицы, а также их более низкую стоимость, что определяет возможности и себестоимость приобретения и доставки продукта или услуги.

Кроме того, состояние даже существующих низкотехнологичных фондов предприятий области крайне изношенное, и темпы их обновления невысоки, а наращивать и совершенствовать производство без их масштабного обновления и технологической модернизации практически невозможно. Межгосударственная интеграция в данном случае могла бы стать стимулом развития малых инновационных предприятий за счет расширения рынков сбыта, но из-за низкого платежеспособного спроса в РБ экспорт инновационной продукции остается минимальным. Смоленской области и РБ не удастся реализовать положительный «эффект соседства», несмотря на интеграцию,

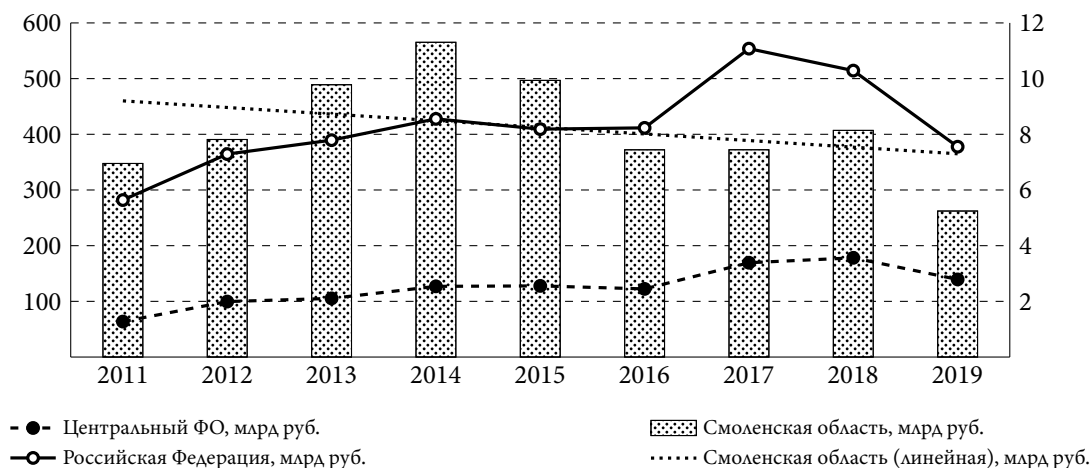


Рисунок 4 – Инвестиции в основной капитал МП (составлено авторами по [20])

Figure 4 – Investments in fixed assets of small enterprises (based on [20])

Таблица 1 – Инвестиции в основной капитал по субъектам в рамках ЦФО и федеральным округам в 2018 году  
Table 1 – Fixed capital investments by subjects within the Central Federal District and federal districts in 2018

| Субъект РФ           | Инвестиции в основной капитал (2018 г.), млн. руб. | Инвестиции в основной капитал (2019 г.), млн. руб. | Изменения за год | На душу населения, руб. | Место по удельной доле |
|----------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------|-------------------------|------------------------|
| Российская Федерация | 17 782 012                                         | 19 318 812                                         | 1 536 800        | 119 832                 | —                      |
| Северо-Западный ФО   | 2 308 914                                          | 2 012 133                                          | –296 781         | 149 615                 | 3                      |
| Южный ФО             | 1 455 803                                          | 1 319 012                                          | –136 791         | 85 495                  | 6                      |
| Северо-Кавказский ФО | 544 556,8                                          | 610 839,6                                          | 66 282,8         | 55 959                  | 8                      |
| Приволжский ФО       | 2 491 205                                          | 2 690 313                                          | 199 108,4        | 83 738                  | 7                      |
| Уральский ФО         | 2 966 663                                          | 2 911 028                                          | – 55 634,7       | 237 288                 | 1                      |
| Сибирский ФО         | 1 573 256                                          | 1 789 245                                          | 215 988,5        | 91 517                  | 5                      |
| Дальневосточный ФО   | 1 443 597                                          | 1 575 854                                          | 132 256,6        | 169 941                 | 2                      |
| Центральный ФО       | 4 998 018                                          | 5 662 682                                          | 664 664          | 123 843                 | 4                      |
| Белгородская область | 134 551,3                                          | 167 366,6                                          | 32 815,22        | 86 631                  | 8                      |
| Брянская область     | 58 918,3                                           | 63 943,98                                          | 5 025,68         | 49 535                  | 16                     |
| Владимирская область | 73 502,02                                          | 90 084,52                                          | 16 582,5         | 54 160                  | 14                     |
| Воронежская область  | 276 785,3                                          | 298 023,9                                          | 21 238,55        | 119 793                 | 2                      |
| Ивановская область   | 29 359,84                                          | 37 992,31                                          | 8 632,47         | 29 571                  | 18                     |
| Калужская область    | 91 138,16                                          | 108 251                                            | 17 112,85        | 85 586                  | 9                      |
| Костромская область  | 22 313,48                                          | 26 194,12                                          | 3 880,64         | 35 045                  | 17                     |
| Курская область      | 120 735,2                                          | 144 906,2                                          | 24 170,95        | 107 900                 | 5                      |
| Липецкая область     | 128 532,7                                          | 155 038,2                                          | 26 505,46        | 112 048                 | 4                      |
| Московская область   | 945 424,1                                          | 1 044 870                                          | 99 446,39        | 118 890                 | 3                      |
| Орловская область    | 48 058,42                                          | 55 877,25                                          | 7 818,84         | 66 653                  | 12                     |
| Рязанская область    | 62 741,42                                          | 69 191,19                                          | 6 449,78         | 50 981                  | 15                     |
| Смоленская область   | 70 900,49                                          | 69 358,21                                          | – 1 542,28       | 75 357                  | 11                     |
| Тамбовская область   | 106 230,3                                          | 120 578,9                                          | 14 348,61        | 91 616                  | 7                      |
| Тверская область     | 104 501,1                                          | 86 251,59                                          | – 18 249,5       | 81 551                  | 10                     |
| Тульская область     | 154 752,3                                          | 177 724,4                                          | 22 972,11        | 104 187                 | 6                      |
| Ярославская область  | 84 397,33                                          | 90 094,02                                          | 5 696,68         | 63 558                  | 13                     |
| г. Москва            | 2 485 176                                          | 2 856 935                                          | 371 759,1        | 193 404                 | 1                      |

в полной мере. Это обусловлено слабым социально-экономическим положением Смоленской области (59-е место среди 85 регионов РФ) [25] и низким инвестиционно-инновационным потенциалом белорусских инвесторов.

В таблице 1 приведены значения совокупных и удельных инвестиций в основной капитал всех предприятий субъектов РФ, а также их место в объеме капиталовложений. Объем инвестиций в большинстве регионов увеличился, но незначительно. Эксперты Центра развития НИУ «ВШЭ» связывают это главным образом с неразвитостью инфраструктуры, слабостью формальных и неформальных институтов, а не с потенциалом российских регионов в привлечении иностранных инвестиций [26]. Необходимо отметить положительную динамику объема инвестиций в основной капитал Смоленской области в 2018 году, где темп роста (0,38 %) значительно превышает

значение по ЦФО (0,2 %) и РФ (0,11 %) в целом, что объясняется привлечением в область за последнее время значительного числа инвестиционных проектов.

Малые и средние предприятия вместе с индивидуальными предпринимателями обеспечивают более четверти рабочих мест на российском рынке. В Смоленской области доля среднесписочной численности МСП в численности работников всех предприятий на 2 % выше. При рассмотрении динамики изменения среднесписочной численности сотрудников малых предприятий хорошо видно отличие Смоленской области от столичного региона, где численность занятых практически не изменилась.

В Смоленской области, что характерно и для большинства регионов РФ, после кризиса 2016 года и соответствующего падения значений, восстановления за 3 года не произошло.

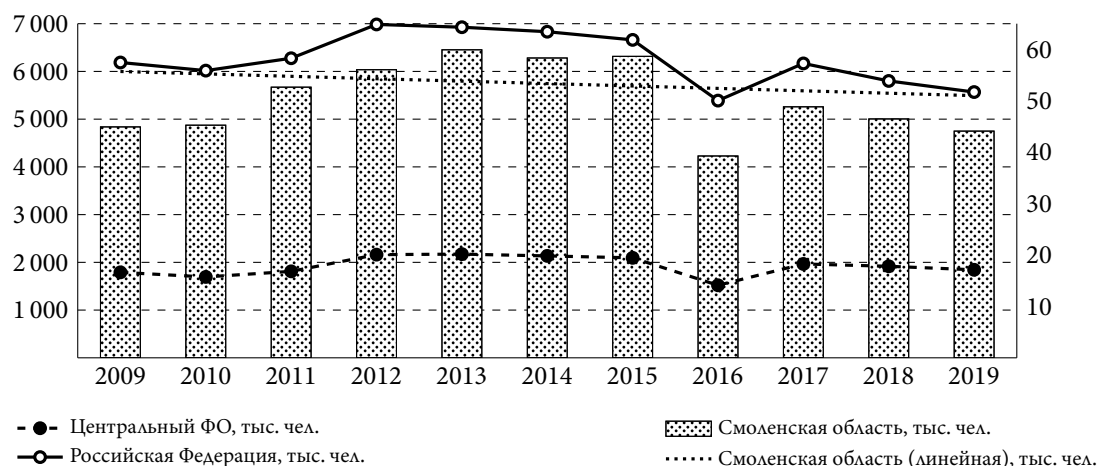


Рисунок 5 – Среднесписочная численность сотрудников малых предприятий

Figure 5 – Average headcount of small businesses

Очевидно, что при снижении количества субъектов МСП происходит уменьшение количества рабочей силы, занятой в их деятельности. Проведённое в 2019 году интервьюирование предпринимателей в Смоленской области показало нерешенность проблемы теневой занятости в субъектах МСП, что искажает официальную статистику по занятости. Также было выявлено, что смоленские МСП нанимают на работу белорусских граждан, замещающих должности, по которым на смоленском рынке труда присутствует кадровый голод.

Таким образом, анализ результатов деятельности субъектов МСП за годы активной интеграции России и Беларуси свидетельствует об отсутствии ее значительного влияния на бизнес-среду Смоленской области. По-прежнему

эффективность экономики региона в сравнении со средними показателями РФ имеет низкие значения как по основным финансовым результатам субъектов МСП, так и по их инновационной деятельности. Тем не менее, достаточно сложно оценить, какие показатели имел бы Смоленский регион в случае отсутствия интеграционного процесса и либерализации торговли между РФ и РБ. Ведь интеграция не только увеличивает конкуренцию на рынке Смоленской области, но и насыщает регион человеческими ресурсами. Интеграция является процессом, который требует администрирования на региональном и федеральном уровне, для того чтобы снижать негативный эффект и использовать возможности, открывающиеся перед резидентами региона.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бажан А.И. (2018). Протекционизм: возрастание роли в мировой экономике // Научно-аналитический вестник Института Европы РАН. № 5. С. 11–17.
2. Оболенский В.П. (2013). Протекционизм и свобода торговли в современном мире // Мировая экономика и международные отношения. № 12. С. 14–23.
3. Долгов С.И., Савинов Ю.А. (2017). Глобализация: альтернативы нет // Российский внешне-экономический вестник. № 9. С. 3–6.
4. Кузавко А.С. (2019). Анализ методик выявления закономерностей формирования и оценки бизнес-среды региона // Вопросы управления. № 3 (39). С. 129–139.
5. Кузавко А.С., Катровский А.П., Ридевский Г.В. (2019). Эволюция потребительского рынка Днепро-Двинского региона. Смоленск : Изд-во СмолГУ. 160 с.
6. Мейер Дж., Роуэн Б. (2011). Институционализированные организации: формальная структура как миф и церемониал // Экономическая социология. № 12 (1). С. 42–67.
7. Миргородская Е.О., Шеина С.Г. (2012). Зонирование экономического развития региона: методологические и методические подходы к анализу территории // Terra Economicus. № 4 (10). С. 173–178.
8. Овчаренко В.А. (2008). Формирование и развитие предпринимательской среды региона :

диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. СПб.

9. Крукле В.А. (2013). Управление развитием малого предпринимательства на приграничных территориях: на примере Калининградской области : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. СПб.

10. Радченко М.В. (2011). Методология формирования и развития малого предпринимательства в приграничных территориях : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Владивосток.

11. Regions and Innovation: Collaborating across Borders. Reviews of Regional Innovation. (2013). OECD Publishing, Paris. URL: [https://read.oecdilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/regions-and-innovation-collaborating-across-borders\\_9789264205307-en#page3](https://read.oecdilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/regions-and-innovation-collaborating-across-borders_9789264205307-en#page3) (accessed 07.05.2020).

12. Leick B. (2012). Business Networks in the Cross-border Regions of the Enlarged EU: What do we know in the Post-enlargement Era?, *Journal of Borderlands Studies*, no. 27 (3), pp. 299–314.

13. Van Den Broek J., Rutten R., Benneworth P. (2020). Innovation and SMEs in Interreg policy: too early to move beyond bike lanes?, *Policy Studies*, no. 41 (1), pp. 1–22.

14. Makkonen T., Leick B. (2019). Locational challenges and opportunities for SMEs in border regions, *European Planning Studies*. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09654313.2019.1705765> (accessed 07.05.2020).

15. Raposo Mário L., Ferreira João J.M., Fernandes Cristina I. (2014). Local and cross-border SME cooperation: Effects on innovation and performance, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, no. 23, pp. 157–165.

16. Стратегия социально-экономического развития Смоленской области до 2030 года : утв. постановлением Администрации Смоленской области от 29.12.2018 № 981. URL: <https://econ.admin-smolensk.ru/files/410/prilozhenie-k-981.pdf> (дата обращения: 30.04.2020).

17. Статистика единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства ФНС. URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html> (дата обращения: 30.04.2020).

18. Численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей // Единая межведомственная информационно-статистическая система. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/59431> (дата обращения: 30.04.2020).

19. Мало малых: занятость в МСП сократилась почти на 600 тыс. человек // Известия. URL: <https://iz.ru/939965/ekaterina-vinogradova/malomalykh-zaniatost-v-msp-sokratilas-pochti-na-600-tys-chelovek> (дата обращения: 30.04.2020).

20. Основные показатели деятельности малых предприятий (включая микропредприятий) // Росстат. URL: [https://gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/inst-preob/tab-mal\\_pr\\_m.htm](https://gks.ru/free_doc/new_site/business/inst-preob/tab-mal_pr_m.htm) (дата обращения: 30.04.2020).

21. Смоленская область – регион больших возможностей. URL: <https://export67.com/o-regione/> (дата обращения: 30.04.2020).

22. Итоги внешней торговли с основными странами // Федеральная таможенная служба. URL: <http://customs.ru/folder/511> (дата обращения: 30.04.2020).

23. Росстат впервые раскрыл долю малого и среднего бизнеса в экономике // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/02/2019/5c5948c59a794758389cfd7> (дата обращения: 30.04.2020).

24. Наука и инновации // Росстат. URL: <https://www.gks.ru/folder/14477> (дата обращения: 30.04.2020).

25. Рейтинг социально-экономического положения регионов – 2019. URL: <https://riarating.ru/infografika/20190604/630126280.html> (дата обращения: 30.04.2020).

26. Делать то, что есть у других, – путь в никуда // Центр конъюнктурных исследований ИСИ-ЭЗ НИУ ВШЭ. URL: <https://issek.hse.ru/news/260738001.html> (дата обращения: 30.04.2020).

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Кузавко Антон Сергеевич – кандидат экономических наук, доцент; Смоленский государственный университет (214000, Россия, Смоленск, ул. Пржевальского, 4); [akuzavko@rambler.ru](mailto:akuzavko@rambler.ru).

Кириллова Елена Александровна – Национальный исследовательский университет «Московский энергетический институт» (филиал в г. Смоленске) (214013, Россия, Смоленск, пр. Энергетический, 1); [kirillova.el.al@yandex.ru](mailto:kirillova.el.al@yandex.ru).

## ANALYSIS OF THE IMPACT OF TRANSNATIONAL INTEGRATION ON THE BUSINESS ENVIRONMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE SMOLENSK REGION

A.S. Kuzavko<sup>3a</sup>, E.A. Kirillova<sup>4b</sup>

<sup>a</sup>Smolensk State University

<sup>b</sup>National Research University "Moscow Power Engineering Institute" (branch in Smolensk)

### ABSTRACT:

The modern world socio-economic system is characterized by increasing trends of globalization and integration between countries. However, the extent to which they are reflected in the business environment of individual territories is rather fragmentary. In this regard, an urgent scientific task is to analyze the impact of transnational integration on the business environment of the territory, which will allow businesses and authorities to develop competent management decisions.

The study was conducted on the basis of official statistics on the performance of small and medium-sized enterprises in the frontier zone, using classification, grouping and analytical methods, as well as measurement and comparison. The frontier zone and this group of subjects of the business environment were chosen because they are the most vividly sense all changes, react more actively to them, and thus can be indicators of its state.

As a result of the study, it was revealed that the noted changes in the business environment largely repeated the trends in the country as a whole. The efficiency of the regional economy in comparison with the average indicators of the Russian Federation has low values both for the main financial results of small and medium-sized businesses and for their innovative activities. Some changes in the business environment that have occurred as a result of transnational integration remain outside the scope of statistical measurements. It is shown that integration brings both positive and negative changes in the business environment of the frontier zone. For the development of frontier territories, it is important to reduce the negative trends that arise as a result of integration, and to stimulate the economic growth of small and medium-sized businesses, which adapt faster than large enterprises and make a profit from their activities in the conditions of the interstate Union.

**FUNDING:** The research was carried out with the financial support of the "Council for grants of the President of the Russian Federation for national support of young Russian scientists – Candidates of Science" under the project MK-883.2019.6.

**KEYWORDS:** transnational integration, regional development, analysis of business environment, small businesses, business environment trends.

**FOR CITATION:** Kuzavko A.S., Kirillova E.A. (2020). Analysis of the impact of transnational integration on the business environment of small and medium-sized businesses in the Smolensk region, *Management Issues*, no. 4, pp. 140–151.

---

<sup>3</sup>RSCI AuthorID: 748669, ORCID: 0000-0001-9758-3940

<sup>4</sup>RSCI AuthorID: 683898, ORCID: 0000-0001-7046-3316

## REFERENCES

1. Bazhan A.I. (2018). Protectionism: an increasing role in the world economy, *Scientific-analytical bulletin of the Institute of Europe RAS*, no. 5, pp. 11–17.
2. Obolensky V.P. (2013). Protectionism and freedom of trade in the modern world, *World Economy and International Relations*, no. 12, pp. 14–23.
3. Dolgov S.I., Savinov Yu.A. (2017). Globalization: there is no alternative, *Russian Foreign Economic Bulletin*, no. 9, pp. 3–6.
4. Kuzavko A.S. (2019). Analysis of methods for identifying patterns of formation and assessment of the business environment of the region, *Management Issues*, no. 3 (39), pp. 129–139.
5. Kuzavko A.S., Katrovsky A.P., Ridevsky G.V. (2019). *Evolution of the consumer market of the Dnieper-Dvinsky region*. Smolensk : Publishing house of SmolSU. 160 p.
6. Meyer J., Rowan B. (2011). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremonial, *Economic sociology*, no. 12 (1), pp. 42–67.
7. Mirgorodskaya E.O., Sheina S.G. (2012). Zoning of the economic development of the region: methodological and methodological approaches to the analysis of the territory, *Terra Economicus*, no. 4 (10), pp. 173–178.
8. Ovcharenko V.A. (2008). Formation and development of the business environment in the region : dissertation for the degree of candidate of economic sciences. St. Petersburg.
9. Kruklyuk V.A. (2013). Management of small business development in border areas: the case of the Kaliningrad region : dissertation for the degree of candidate of economic sciences. St. Petersburg.
10. Radchenko M.V. (2011). Methodology for the formation and development of small business in border areas : dissertation for the degree of Doctor of Economics. Vladivostok.
11. Regions and Innovation: Collaborating across Borders. Reviews of Regional Innovation. (2013). OECD Publishing, Paris. URL: [https://read.oecdilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/regions-and-innovation-collaborating-across-borders\\_9789264205307-en#page3](https://read.oecdilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/regions-and-innovation-collaborating-across-borders_9789264205307-en#page3) (accessed 07.05.2020).
12. Leick B. (2012). Business Networks in the Cross-border Regions of the Enlarged EU: What do we know in the Post-enlargement Era?, *Journal of Borderlands Studies*, no. 27 (3), pp. 299–314.
13. Van Den Broek J., Rutten R., Benneworth P. (2020). Innovation and SMEs in Interreg policy: too early to move beyond bike lanes?, *Policy Studies*, no. 41 (1), pp. 1–22.
14. Makkonen T., Leick B. (2019). Locational challenges and opportunities for SMEs in border regions, *European Planning Studies*. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09654313.2019.1705765> (accessed 07.05.2020).
15. Raposo Mário L., Ferreira João J.M., Fernandes Cristina I. (2014). Local and cross-border SME cooperation: Effects on innovation and performance, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, no. 23, pp. 157–165.
16. Strategy of social and economic development of the Smolensk region until 2030: app. by Resolution of the Administration of the Smolensk Region No. 981 dated December 29, 2018. URL: <https://ec.on.admin-smolensk.ru/files/410/prilozhenie-k-981.pdf> (accessed 30.04.2020).
17. Statistics of the unified register of small and medium-sized businesses of the Federal Tax Service. URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html> (accessed 30.04.2020).
18. The number of people employed in the field of small and medium-sized businesses, including individual entrepreneurs // Unified interdepartmental information and statistical system. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/59431> (accessed 30.04.2020).
19. Few small: employment in SMEs decreased by almost 600 thousand people // *Izvestia*. URL: <https://iz.ru/939965/ekaterina-vinogradova/malomalykh-zaniatost-v-msp-sokratilas-pochti-na-600-tys-chelovek> (accessed 30.04.2020).
20. Key performance indicators of small enterprises (including microenterprises) // Rosstat. URL: [https://gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/instpreob/tab-mal\\_pr\\_m.htm](https://gks.ru/free_doc/new_site/business/instpreob/tab-mal_pr_m.htm) (accessed 30.04.2020).
21. The Smolensk Region is a region of great opportunities. URL: <https://export67.com/o-regione/> (accessed 30.04.2020).
22. The results of foreign trade with the main countries // Federal Customs Service. URL: <http://customs.ru/folder/511> (accessed 30.04.2020).
23. Rosstat for the first time disclosed the share of small and medium-sized businesses in the economy // RBC. URL: <https://www.rbc.ru/economics/02.05.2019/5c5948c59a794758389cfd7> (accessed 30.04.2020).
24. Science and innovation // Rosstat. URL: <http://www.gks.ru/folder/14477> (accessed 30.04.2020).
25. Rating of the socio-economic situation of

26. the regions – 2019. URL: <https://riarating.ru/infografika/20190604/630126280.html> (accessed 30.04.2020).

27. Doing what others have is the way to

nowhere // Center for Business Studies, ISSEK, National Research University Higher School of Economics. URL: <https://issek.hse.ru/news/260738001.html> (accessed 30.04.2020).

#### **AUTHORS' INFORMATION:**

**Anton S. Kuzavko** – Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor; Smolensk State University (4, Przhivalsky St., Smolensk, 214000, Russia); [akuzavko@rambler.ru](mailto:akuzavko@rambler.ru).

**Elena A. Kirillova** – National Research University “Moscow Power Engineering Institute” (branch in Smolensk) (1, Energetichesky Proezd, Smolensk, 214013, Russia); [kirillova.el.al@yandex.ru](mailto:kirillova.el.al@yandex.ru).

## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

Статьи принимаются постоянно в течение года и включаются в план печати по порядку поступления материалов. Автор представляет статью в электронном варианте на электронную почту редакции [management-ui@gaopera.ru](mailto:management-ui@gaopera.ru). Другие варианты предоставления статей не предусматриваются.

### Требования к структуре статьи

- постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными или практическими заданиями;
- анализ последних исследований и публикаций, где заложены основы решения данной проблемы, на которые опирается автор;
- выделение нерешенных ранее частей общей проблемы, которым посвящается данная статья;
- формулировка целей статьи (постановка задания);
- изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов;
- выводы из данного исследования и перспективы дальнейшего развития в этом направлении.

### Требования к оформлению статьи

Объем статьи должен составлять не менее 0,75 п.л. (30 тыс. знаков) и не более 1 п.л. (40 тыс. знаков). Тексты рукописей с заимствованием более 15 % и (или) уровнем оригинальности текста менее 70 % не могут быть опубликованы в журнале.

Иллюстративные материалы (рисунки, чертежи, графики, диаграммы, схемы) выполняются с помощью графических электронных редакторов. Все рисунки должны иметь последовательную нумерацию. Объем представляемых иллюстративных материалов не должен превышать формата А4. Страница должна иметь книжную ориентацию.

Цифровые данные оформляются в таблицу. Таблицы не должны быть громоздкими (не более формата А4, книжная ориентация). Каждая таблица должна иметь порядковый номер и название (на русском и английском языке). Нумерация таблиц – сквозная. Сокращения слов в таблицах не допускаются за исключением единиц измерения.

Ссылки оформляются в квадратных скобках по тексту статьи, с указанием номера источника по списку и страниц, на которые ссылается автор (например: [9, с. 36], [18, с. 4]). Список источников должен содержать не менее 25 единиц, из которых не менее 10 должны быть датированы не менее чем 3 годами ранее момента публикации и из которых не менее 3 источников должны индексироваться международными базами цитирования (Web of Science или Scopus). Допускается не более 10 % самоцитирования.

Библиографический список формируется в конце статьи по мере упоминания источников в тексте (не по алфавиту и не по иерархии источников). Библиографический список может включать в себя следующие типы источников: монография, статья в рецензируемом научном журнале, диссертация или автореферат к ней, статья в сборнике материалов (трудов) научно-практической конференции. Иные источники должны оформляться в виде постраничных сносок либо, по мере возможности и удобочитаемости, упоминаться непосредственно в тексте.

Помимо текста статьи автором представляются **на русском и английском языках:**

а) аннотация с обязательным указанием названия статьи

Рекомендуемый порядок изложения информации:

1) постановка проблемы – формулировка научной проблемы, в настоящий момент не полностью решенной в теоретическом или практическом аспекте, по которой имеются несоответствия между теоретическими предпосылками и реальностью и пр.;

2) конкретная научная задача, позволяющая решить научную проблему;

3) методологическая база – изложение концептуально-теоретических основ исследования;

4) используемые материалы (информационная база), методы исследования; данная часть должна содержать подробное описание используемого инструментария, с помощью которого решается научная проблема, а также эмпирические результаты апробации предложенной методики;

5) основные результаты исследования (решение научной проблемы), область их применения; данная часть представляет собой развернутое описание личного вклада автора в исследуемую проблему;

6) выводы, позволяющие дать ответ на поставленную проблему и обозначить дальнейшие направления исследования.

Объем аннотации должен составлять от 200 до 300 слов. Текст аннотации не должен повторять название и текст статьи. Авторская аннотация призвана выполнять функцию независимого от статьи источника информации.

б) ключевые слова и словосочетания

Ключевые слова выражают основное смысловое содержание статьи, служат ориентиром для читателя и используются для поиска статей в электронных базах, поэтому должны отражать область науки, в рамках которой написана статья, тему, цель и объект исследования.

В качестве ключевых слов могут использоваться как одиночные слова, так и словосочетания в единственном числе и именительном падеже.

Рекомендуемое количество ключевых слов – 6-9, количество слов внутри ключевой фразы – не более трех.

в) пристатейный библиографический список.

г) сведения об авторах в следующей последовательности:

- ФИО (полностью),
- идентификационные номера: AuthorID (РИНЦ), ORCID, ScopusID, ResearcherID (Web of Science) (при наличии),
- место работы (учебы) и занимаемая должность,
- ученая степень, ученое звание,
- почтовый адрес (адрес указывается в последовательности: почтовый индекс, страна, город, улица, дом),
- адрес электронной почты.

д) тематические рубрики: ГРНТИ (<http://grnti.ru/>) и код ВАК (возможно указание 1-2 кодов)

Ответственность за достоверность указанных сведений несет автор статьи.

***Не принимаются статьи, направленные в редакцию  
без выполнения требований настоящих условий публикации.***

*Журнал выходит 6 раз в год*

*Учредитель и издатель:*

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»**

*Адрес редакции:*

620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66  
Адрес эл. почты: [management-ui@ranepa.ru](mailto:management-ui@ranepa.ru)  
<http://journal-management.com/>

При перепечатывании ссылки на «Вопросы управления» обязательна.

Компьютерная вёрстка *Д.И. Трушков*

Журнал зарегистрирован как средство массовой информации  
в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий  
и массовых коммуникаций.

(Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС 77-49260 от 02.04.2012)

Дата выхода в свет \_\_\_\_\_. Формат 60 × 84 1/8.

Гарнитура Minion. Усл.-печ. л. 17,43. Тираж 999.

Цена свободная.

Отпечатано в РИО Уральского института управления – филиала РАНХиГС.

Адрес: 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66. Заказ № \_\_\_\_.