



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ISSN 2304-3369**

# ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ  
УРАЛЬСКОГО  
ИНСТИТУТА  
УПРАВЛЕНИЯ

**№ 2 (63)  
2020**

## **ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ**

Особенности формирования  
цифровой инфраструктуры финансового рынка  
для обеспечения деятельности  
малого и среднего бизнеса

## **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

Исследование неоптимальных офисных процессов  
промышленного предприятия  
как элемент повышения  
его операционной эффективности

## **СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Можно ли управлять доверием  
в отечественном высшем образовании?

## **ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ и ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА**

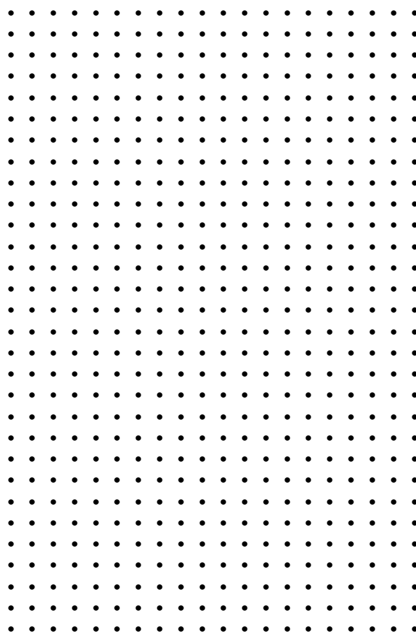
Управление сферой культуры в регионе

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

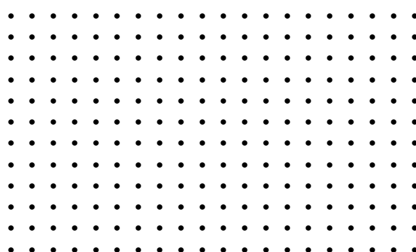


ISSN 2304-3369

# ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ



№ 2 (63) 2020





## «ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ»

### ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

**Чевтаева Наталия Геннадьевна** – Уральский институт управления – филиал РАНХиГС

### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

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

**Хайнс Джеффри** – Лондон Метрополитен Университи (Великобритания);

**Гаррисон Елена** – Университет Монтаны (США);

**Костина Наталия Борисовна** – Уральский институт управления – филиал РАНХиГС;

**Любовный Владимир Яковлевич** – Всероссийская Академия внешней торговли;

**Молчанов Игорь Николаевич** – Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова;

**Грей Патрик** – Лондон Метрополитен Университи (Великобритания);

**Ростовская Тамара Керимовна** – Российский государственный социальный университет;

**Силин Яков Петрович** – Уральский государственный экономический университет;

**Скаво Кармин** – Университет Восточной Каролины (США);

**Скоробогачкий Вячеслав Васильевич** – Уральский институт управления – филиал РАНХиГС;

**Багирова Анна Петровна** – Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина;

**Литвиненко Александр Николаевич** – Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации;

**Ли Минюэ** – Чжуннаньский университет экономики и права (КНР).

### ТЕХНИЧЕСКИЙ СЕКРЕТАРЬ РЕДАКЦИИ:

**Лифанов Степан Сергеевич** – Уральский институт управления – филиал РАНХиГС

### ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛОМ ПЕРЕВОДА:

**Юдина Оксана Леонидовна** – кандидат филологических наук, Уральский институт управления – филиал РАНХиГС

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.

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).

### Материалы журнала размещаются:

– на официальном сайте: <http://vestnik.uapa.ru/>

– на платформе Российского индекса научного цитирования (РИНЦ) Научной электронной библиотеки eLibrary.ru (ID: 37595)

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА  
**eLIBRARY.RU**

– в открытой библиотеке  
CyberLeninka.ru

– в ЭБС «Лань»



### Журнал индексируется:

**OAJI**  
.net

**Open Academic Journals Index**

**INDEX COPERNICUS**  
INTERNATIONAL

**OpenDOAR**  **СОЦИОНЕТ**

  
**OCLC**

 **BASE**  
Bielefeld Academic Search Engine

  
**tei**  
türk eğitim indeksi

**Registry of Open Access Repositories**

**ERIH PLUS**  
EUROPEAN REFERENCE INDEX FOR THE  
HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

© Уральский институт управления  
филиал РАНХиГС, 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

**Долженко Р.А., Долженко С.Б.**

Некоторые концептуальные основы использования профессиональных экспертных сообществ

**Петрова Ю.М.**

Моделирование механизма управления оборотным капиталом как фактора повышения устойчивости экономики интегрированных агропромышленных предприятий

**Потехин Н.А., Потехин В.Н.**

Научно-технологические основы новой общественно-экономической формации – инновационного типа воспроизводства

**Молодецкая С.Ф., Шитова Т.Ф.**

Оценка эффективности сайта на основе технологии нечёткого управления

**Терентьев В.Н.**

Анализ показателей ценности криптовалюты

**Гоманова Т.К., Гришанова А.В.**

Особенности формирования цифровой инфраструктуры финансового рынка для обеспечения деятельности малого и среднего бизнеса

**Архангельский В.Н., Фельдман М.А.**

Союз малого и среднего бизнеса Свердловской области в годы санкций: максимум возможного?

**Воронина Л.П.**

Социально-экономические последствия изменения налогового законодательства

**Кузнецов В.В., Большухина И.С., Кангро М.В.**

Социально-трудовые условия формирования человеческого капитала России в экономике знаний

**Золотарев А.В., Золотарев В.В.**

Конкуренция и конкурентоспособность в сфере оборонно-промышленного комплекса в современных экономических условиях

## CONTENTS

### ECONOMICS AND MANAGEMENT

**Dolzhenko R.A., Dolzhenko S.B.**

Some conceptual bases of using the professional expert communities

**Petrova Yu.M.**

Modeling the mechanism of working capital management as a factor of increasing the stability of the economy of integrated agro-industrial enterprises

**Potekhin N.A., Potekhin V.N.**

Scientific and technological foundations of a new socio-economic structure – an innovative type of reproduction

**Molodetskaya S.F., Shitova T.F.**

Evaluation of the website effectiveness based on the technology of fuzzy control

**Terentyev V.N.**

Analysis of cryptocurrency value indicators

**Gomanova T.K., Grishanova A.V.**

Features of developing the digital infrastructure of the financial market to support the activities of small and medium-sized businesses

**Arkhangelsky V.N., Feldman M.A.**

Union of small and medium-sized businesses of the Sverdlovsk region during the years of sanctions: the maximum possible?

**Voronina L.P.**

Socio-economic consequences of changes in tax legislation

**Kuznetsov V.V., Bolshukhina I.S., Kangro M.V.**

Social and labor conditions for the development of Russian human capital in the knowledge economy

**Zolotarev A.V., Zolotarev V.V.**

Competition and competitiveness in the sphere of the military-industrial complex in the current economic environment

**СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ****Томилов В.А., Ждан А.Б.**

О характере совокупного (группа) работника при разделении труда

**122****Зборовский Г.Е.**

Можно ли управлять доверием в отечественном высшем образовании?

**135****МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ****Ботнарюк М.В., Соболева Е.О.**

Система управления организации с позиции цепочки создания потребительской ценности

**149****Николенко П.Г.**

Анализ программ лояльности в ООО «Весенние инвестиции»: отель «Ibis Nizhny Novgorod»

**162****Мухачёва А.В.**

Управление ликвидностью производственного предприятия

**173****Венедиктова Л.А., Венедиктов А.Н.**

Практические проблемы внедрения проектного управления на предприятиях строительной отрасли

**185****Брыкалов С.М., Бородина В.Е., Волкова Н.П.**

Исследование неоптимальных офисных процессов промышленного предприятия как элемент повышения его операционной эффективности

**196****ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ И  
ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА****Бирюкова Т.С., Кох И.А.**

Управление сферой культуры в регионе

**214****Таскина Д.А.**

О тенденциях развития малого и среднего предпринимательства и мерах государственной поддержки в Свердловской области

**229****Негодаева Е.В., Борзунова Ю.М., Чемезов С.А.**

Влияние здорового образа жизни на демографическую ситуацию в Свердловской области

**243****SOCIAL MANAGEMENT****Tomilov V.A., Zhdan A.B.**

About the nature of an aggregate (group) worker in the division of labor

**Zborovsky G.E.**

Can you manage the trust in the national higher education?

**CORPORATE MANAGEMENT****Botnaryuk M.V., Soboleva E.O.**

The organization's management system from the point of view of the consumer value chain

**Nikolenko P.G.**

Analysis of loyalty programs in LLC "Spring investments": hotel "IBIS Nizhny Novgorod"

**Mukhacheva A.V.**

Liquidity management of an industrial enterprise

**Venediktova L.A., Venediktov A.N.**

Practical problems of implementing project management in the construction-engineering sector

**Brykalov S.M., Borodina V.E., Volkova N.P.**

Research of non-optimal office processes of an industrial enterprise as an element of increasing its operational efficiency

**PUBLIC MANAGEMENT  
AND PUBLIC ADMINISTRATION****Birukova T.S., Kokh I.A.**

Cultural sector management in the region

**Taskina D.A.**

On the development trends in small and medium-sized businesses and state support measures in the Sverdlovsk region

**Negodaeva E.V., Borzunova Yu.M., Chemezov S.A.**

Healthy lifestyle influence on the demographic situation in the Sverdlovsk region

# **ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ**

---

ECONOMICS AND MANAGEMENT

## НЕКОТОРЫЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЭКСПЕРТНЫХ СООБЩЕСТВ

УДК: 65.012:331

ББК: 65.291.21

DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-6-12

ГРНТИ: 06.77.00

Код ВАК: 08.00.05

**Р.А. Долженко**

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте  
Российской Федерации,  
Екатеринбург, Россия

**С.Б. Долженко**

Уральский государственный экономический  
университет,  
Екатеринбург, Россия

### АННОТАЦИЯ:

В статье проведен теоретический обзор концепций и теорий, научных исследований в области использования профессиональных экспертных сообществ. Дана формулировка понятия, выделены его особенности по сравнению с другими подобными формами самоорганизации людей. Предварительный анализ исследуемого предметного поля показал, что в настоящее время отсутствуют концептуальные и методологические основания для рассмотрения категории «профессиональные экспертные сообщества», не определено их значение в системе экономических отношений. Проведена работа по изучению опыта ряда компаний по использованию профессиональных экспертных сообществ в своей деятельности. Выделены основные необходимые условия для эффективной работы сообществ и их участников.

**Цель:** выявить позитивный эффект от использования профессиональных экспертных сообществ внутри организации.

**Методы:** анализ научной литературы, анализ практики использования профессиональных сообществ для решения организационных задач.

**Научная новизна:** применяемый синтез теоретических и практических методов позволил авторам определить концептуальные основы профессиональных экспертных сообществ внутри организации, выявить и обосновать позитивный экономический эффект от внедрения и развития профессиональных экспертных сообществ в предприятии.

**Результаты:** Анализ опыта успешных компаний показывает, что экспертные профессиональные сообщества представляют собой субъект, чьи действия и активность могут приносить значительный эффект для компании. Но чтобы добиться этого эффекта, необходима слаженная управленческая работа по переводу потенциала экспертов в деятельностное русло.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** самоорганизация, профессионалы, эксперты, профессиональное экспертное сообщество, бизнес-задачи.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Руслан Алексеевич Долженко, доктор экономических наук, доцент, Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,

620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66, rad@usue.ru

Светлана Борисовна Долженко, кандидат экономических наук, доцент, Уральский государственный экономический университет,  
620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62 / Народной Воли, 45, ginsb@usue.ru

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Долженко Р.А., Долженко С.Б. Некоторые концептуальные основы использования профессиональных экспертных сообществ // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 6–12.

### *Введение*

Деятельность любой фирмы подчинена определенным целевым установкам, которые в условиях рыночной экономики во многом связаны с необходимостью получения прибыли для поддержания жизнеспособности дальнейшего развития самой организации и её элементов. Другими словами, её доходы должны быть больше расходов, обеспечивая адекватную отдачу от инвестиции. Но рассматривать фирмы только в рамках данных упрощённых представлений немыслимо, так как за их пределами остаётся все многообразие активностей, обусловленное изменчивостью внешней среды, а также несовершенной рациональностью субъектов внутренней среды, которая очень сильно ограничена человеческой природой. Последний фактор, с одной стороны, выступает фактором неопределённости, с другой – источником для созидания нового в организации, что делает его одним из ключевых источников конкурентных преимуществ фирмы.

Одним из условий синергетического эффекта является объединение элементов в систему, поэтому самоорганизующиеся субъекты на уровне фирмы являются ещё большим источником инноваций, экспертизы, мотивированности к активным действиям. Подразделения, социальные группы, сообщества – далеко не полный перечень формальных и неформальных социальных структур, которые используются в организации для максимизации эффективности деятельности людей. Сообщества до последнего времени исключались из фокуса внимания практиков и исследователей, так как рассматривались в основном с позиции деструктивных по отношению организации объединений, которые призваны защищать права работников (профсоюзы). Однако с развитием сетевых форм взаимодействия открываются возможности для их применения во благо фирмы [7]. В связи с этим поиск

направлений использования профессиональных экспертных сообществ для решения различных задач является актуальным направлением исследований, что подтверждается вниманием ряда российских ученых [1; 2].

Исходя из обозначенной актуальности, в работе будет проведён теоретический анализ возможностей использования профессиональных экспертных сообществ, обзор литературы, затрагивающей данные вопросы, исследование успешных кейсов создания и управления самоорганизующимися группами экспертов.

### *Теоретические и методологические основы исследования профессиональных экспертных сообществ*

Отметим, что тема социальных сообществ очень подробно и многоаспектно рассматривается в работах социологов [7], сразу разграничим, что нас в работе интересует особая их разновидность – профессиональные экспертные сообщества. Ключевые выделяющие критерии суть следующие:

- 1) наличие экспертности субъектов, входящих в сообщество;
- 2) их объединение по профессиональному признаку.

Что касается представителей управленческих наук, то исследователи-управленцы, как правило, исходят из того, что профессиональные сообщества основаны на доверии, которое много эффективнее объединяет людей, чем личный интерес, более гибкое по сравнению с традициями и которое является менее эфемерным, чем привлекательность лидеров. Доверие основывается, как правило, на общей цели, которая определяет, как сообщество будет позиционировать себя по отношению к конкурентам, партнёрам, внешней среде и какие ключевые активности по отношению к клиентам, коллегам, организации, обществу будут определять его успех. Действительно, общая цель для людей, направленность на

её достижение может стать причиной общей судьбы для людей, группы, коллектива. В случае если она синонимична целям организации, та может получить мощный источник увеличения эффективности и результативности бизнеса.

О росте значения профессиональных сообществ говорят многие исследователи. Например, К. Хеллер отмечает многогранную природу сообществ и предлагает выходить за рамки локальных устоявшихся моделей, чтобы включать в фокус внимания все разнообразие групп, с которыми идентифицирует себя большинство и которые придают смысл нашей жизни [8].

В свою очередь, Т. Н. Найлор, В. Н. Виллимон и Р. Остерберг в 1996 году заострили внимание на том, что в литературе нет концепций, в которых человеческие ресурсы компании рассматриваются как сообщества; нет понимания, можно ли построить сообщество в организации; как сделать так, чтобы каждый работник на рабочем месте был частью сообщества, управляемого организацией [11].

Х. Минцберг говорит о том, что последние кризисы максимизировали значение эффективных генеральных директоров в глазах акционеров, которые, ориентируясь на краткосрочные цели, используют персонал как ресурс для роста цен акций через его сокращение и оптимизацию, что приводит к обесцениванию сообществ в организациях [10]. Этот ученый также указывает, что в основе сообщества лежит «чувство принадлежности к людям и работа о чем-то большем, чем они сами».

До сих пор, в научной литературе нет устоявшейся трактовки понятия «профессиональное сообщество». Т. Н. Найлор, В. Н. Виллимон и Р. Остерберг, считают, что сообщество – «это партнёрство свободных людей, приверженных заботе и заботе о душе, теле, сердце и душе друг друга посредством участия» [11].

Поскольку построение сообщества направлено на развитие чувства принадлежности индивида к какой-либо организационной группе и это коренится в социальных обменах, такие ключевые характеристики сообщества, как доверие и идентификация требуют времени, которое необходимо установить. Временные нагрузки рассматриваются как фактор,

который препятствует возникновению сообщества. Наши предыдущие исследования подтверждают эту особенность в части профессиональных сообществ в области управления персоналом [6; 5].

Проведенный нами ранее анализ научных работ на тему профессиональных экспертных сообществ показал, что в настоящее время отсутствуют концептуальные и методологические основания для рассмотрения категории «профессиональные экспертные сообщества», не определено их значение в системе экономических отношений.

Интерес к использованию профессиональных сообществ со стороны теоретиков известен уже давно, но ситуация с использованием подобных объединений в реальных экономических и трудовых отношениях не так однозначна. Для понимания направления использования профессиональных сообществ нами был проведен анализ практики известных компаний.

#### ***Анализ практики использования профессиональных сообществ для решения организационных задач***

Рассмотрим опыт использования профессиональных сообществ в бизнесе. Нами было отобрано кейсы пяти известных компаний, которые являются лидерами в своей области: Siemens, Xerox, Air Products and Chemicals, Inc., Federal Highway Administration, World Bank, – и ПАО «Сбербанк России» (Сбербанк).

*Siemens* организовала профессиональные сообщества экспертов по различным направлениям деятельности для сохранения критически важных знаний и их последующего использования, а также для сокращения времени вывода новой продукции на рынок. Согласно отчетности компании, эффект от работы профессиональных сообществ оценивается в \$ 120 млн в год.

*Xerox* запустила проект «Эврика» (*Eureka*), объединив 14 000 технических специалистов из различных центров поддержки. За 10 лет компания получила от сотрудников филиалов компании, присутствующих в 12 странах, более 35 тысяч решений. Большая их часть затрагивала решения проблем технической поддержки и улучшения сервиса.

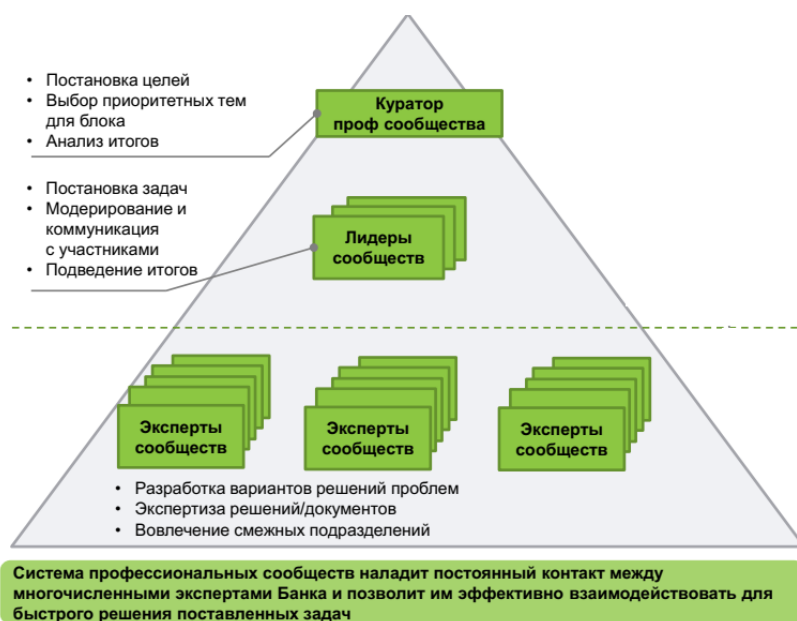


Рисунок 1 – Типовая структура профессионального экспертного сообщества в Сбербанке

По отзывам экспертов компании *Air Products and Chemicals, Inc.* результаты работы профессионального сообщества позволили сократить циклы разработки и внедрения инноваций, снизили количество повторных ошибок, повысили эффективность обучения, привели к росту скорости нахождения информации.

*Federal Highway Administration* по собственным оценкам получила около \$ 6 млн эффекта за счет роста операционной эффективности, улучшения взаимодействия между подразделениями, роста вовлеченности и удовлетворенности сотрудников.

«Всемирный банк» (*World Bank*) совместно с *World Wide Web Foundation* создали сообщество «Open Government Data Community of Practice», объединив своих сотрудников с внешними экспертами и экспертами органов власти для построения устойчивых экосистем *Open Data* в развивающихся странах.

Для учета российской практики мы анализируем конкретный опыт использования профессиональных сообществ в практике крупнейшего отечественного банка – ПАО «Сбербанк России», который поставил перед собой цель максимизировать эффект от использования скрытых резервов человеческого капитала, рассредоточенного среди персонала.

Структура типового профессионального экспертного сообщества в Сбербанке приведена на рисунке 1.

Как видно из рисунка, в банке предполагаются 3 роли для участников сообщества: эксперты, лидеры и кураторы. Каждой из них соответствуют определенные требования. Кураторы ставят задачи в рамках стратегического планирования и в процессе рабочих встреч. Лидеры определяют темы и задачи, вовлекают аудиторию, коммуницируют с участниками при подведении итогов, а также делают обзоры, осуществляют обратную связь. Эксперты предлагают решение поставленных проблем, занимаются экспертизой документов, обмениваются опытом и идеями на основе специально созданной платформы.

Анализ опыта Сбербанка показывает, что для эффективной деятельности профессионального экспертного сообщества необходимы следующие меры:

- назначение лидеров сообществ в блоках: в каждом крупном подразделении должен быть выделен лидер сообщества, наделенный задачами, полномочиями, ответственностью;
- формирование культуры: признается значимость и важность участия, распространение своего знания в сообществе;
- вознаграждение и признание участников: поощрение лучших экспертов и участников (бонусы, продвижение по карьере, признание руководства за выполненное задание или публикацию);
- наличие службы поддержки сообщества: консультации членов сообществ (в частности,

по организации процессов и инструментам взаимодействия) способствует более быстрому включению работников в совместную деятельность;

- обучение двух типов: применение IT-инструментов и формирование навыков эффективного управления сообществом. Этот аспект достаточно подробно рассмотрен в работе ряда зарубежных авторов [12];

- размещение актуальной информации в точке функционирования сообщества (в локальной сети или на веб-странице): новости, заметки, статьи, методики и другие материалы, которые могут быть интересны участникам, а также способствовать привлечению других сотрудников в сообщество;

- наличие удобных в применении IT-инструментов: электронная почта, специальные веб-сайты сообщества или страницы на портале, базы данных, системы локализации экспертизы, системы управления контентом и программное обеспечение для совместной работы.

Отметим, что в банке используются специальные формы денежной и нематериальной мотивации участников профессиональных сообществ, такие как публикация интервью, историй успехов, фотографий и достижений участников профессиональных сообществ; приглашение на ежегодные мероприятия банка по инновационной деятельности, обучение, развитие компетенций; учет результатов работы в профессиональном сообществе в качестве автора или эксперта (лидера, куратора) для формирования кадрового резерва, поощрение авторов с доказанным экономическим эффектом до 500 тыс. рублей. Эффект должен быть подтвержден финансовыми

службами и может быть связан со снижением трудозатрат, реальной экономией, ростом бизнеса.

Таким образом, практика Сбербанка свидетельствует о том, что для запуска использования профессиональных сообществ необходимо приложить значительные усилия, финансовые ресурсы, провести большую организационную работу.

Анализ опыта успешных компаний показывает, что экспертные профессиональные сообщества представляют собой субъект, чьи действия и активность могут приносить значительный эффект для компании. Но чтобы его добиться, необходима слаженная управленческая работа по переводу потенциала экспертов в деятельностное русло.

### *Заключение*

Проведенный нами анализ показал, что профессиональное экспертное сообщество, сформированное внутри организации, позволяет повысить ее эффективность, улучшить коммуникацию и увеличить скорости решения сложных вопросов за счет объединения экспертов по областям и созданию сети свободного обмена знаниями и лучшими практиками [6].

Однако, профессиональное экспертное сообщество – это сложная социальная система, которую нельзя построить с первого раза и настроить правильно; это итерационный процесс, требующий постоянного совершенствования и инициативы на каждом уровне управления и исполнения. Эти особенности нужно учитывать, особенно если речь идет о каскадировании практики использования сообществ с уровня предприятия на уровень региона, страны.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Мартыанова Н.А. Конструирование профессиональных объединений: от профессиональных групп к экспертным сообществам // Известия Российского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена. 2013. № 162. С. 136–140.

2. Мерсиянова И.В. Самоорганизация и проблемы формирования профессиональных сооб-

ществ в России. М.: Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», 2011.

3. Aligica P.D., Boettke P.J. Challenging Institutional Analysis and Development: The Bloomington School, 2009.

4. Ardichvili A., Page V., and Wentling T. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. Journal

of knowledge management. Vol. 7, No. 1. Pp. 64–77. DOI: 10.1108/13673270310463626.

5. Dolzhenko R., Ginieva S. Use of HR professional communities in developing the system of professional qualifications // The 11<sup>th</sup> International Days of Statistics and Economics, Prague. September 14–16. 2017.

6. Dolzhenko R.A. Professional communities: opportunities for building and using in the organization // Problems of economics and management of oil and gas organizations. 2015. № 1. Pp. 34–39.

7. Goldsmith S., Eggers W. Governing by Network: The New Shape of the Public Sector. Washington (D.C.): Brookings Institution Press, 2004.

8. Heller K. The return to community // American Journal of Community Psychology. 1989. № 17. Pp. 1–15.

9. Lomos C., Hofman R.H., Bosker R.J. Professional communities and student achievement – a meta-analysis // School effectiveness and school improvement. 2011. Vol. 22, No. 2. Pp. 121–148.

10. Mintzberg H. Rebuilding Companies as Communities [e-resource] // Harvard Business Review. 2009. № 87 (7). URL: <http://hbr.org/2009/07/rebuilding-companies-as-communities/>.

11. Naylor T.H., Willimon W.L.W., Osterberg R.V. The Search for Meaning in the Workplace. Abigdon Press, 1996.

12. Scribner J.P., Cockrell K.S., Cockrell D.H., Valentine J.W. Creating professional communities in schools through organizational learning: An evaluation of a school improvement process // Educational administration quarterly. 1999. Vol. 35, No. 1. Pp. 130–160. DOI: 10.1177/0013161X99351007.

## SOME CONCEPTUAL BASES OF USING THE PROFESSIONAL EXPERT COMMUNITIES

**R.A. Dolzhenko**

Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration,  
Ekaterinburg, Russia

**S.B. Dolzhenko**

Ural State University of Economics,  
Ekaterinburg, Russia

### ABSTRACT:

The article provides a theoretical review of concepts and theories, research in the use of professional expert communities. The formulation of the concept is given, its features are highlighted in comparison with other similar forms of people's self-organization. A preliminary analysis of the investigated subject field showed that at present there are no conceptual and methodological grounds for considering the category of "professional expert community", their significance in the system of economic relations has not been determined. Work was done to study the experience of a number of companies in using professional expert communities in their activities. The basic necessary conditions for the effective work of communities and their participants are highlighted.

**Purpose** is to identify the positive effect of the use of professional expert communities within the organization.

**Methods:** analysis of scientific literature, analysis of the practice of using professional communities to solve organizational problems.

**Scientific novelty:** the applied synthesis of theoretical and practical methods allowed the authors to determine the conceptual foundations of professional expert communities within the organization, to identify and justify the positive economic effect of the introduction and development of professional expert communities in the enterprise.

**Results:** An analysis of the experience of successful companies showed that expert professional communities are a subject whose actions and activities can have a significant effect on the company. But in order to achieve this effect, well-coordinated management work is needed to translate the experts' potential into an activity channel.

**KEYWORDS:** self-organization, professionals, experts, professional expert community, business tasks.

**AUTHORS' INFORMATION:**

Ruslan A. Dolzhenko, Dr. Sci. (Economical), Associate Professor, Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 66, 8 Marta Str., Ekaterinburg, 620144, Russia, rad@usue.ru

Svetlana B. Dolzhenko, Cand. Sci. (Economical), Associate Professor, Ural State University of Economics, 62, 8 Marta Str. / 45, Narodnoy Voli Str., Ekaterinburg, 620144, Russia, ginsb@usue.ru

**FOR CITATION:** Dolzhenko R.A., Dolzhenko S.B. Some conceptual bases of using the professional expert communities // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 6–12.

**REFERENCES**

1. Martyanova N.A. Construction of professional associations: from professional groups to expert communities // Bulletin of the Russian State Pedagogical University named after A.I. Herzen. 2013. No. 162. Pp. 136–140. [Mart'yanova N.A. Konstruirovaniye professional'nykh ob"edineniy: ot professional'nykh grupp k ekspertnym soobshchestvam // Izvestiya Rossiyskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta imeni A. I. Gertsena. 2013. № 162. S. 136–140.] – (In Rus.)
2. Mersiyanova I.V. Self-organization and the problems of forming professional communities in Russia. Moscow: National Research University “Higher School of Economics”, 2011. [Mersiyanova I.V. Samoorganizatsiya i problemy formirovaniya professional'nykh soobshchestv v Rossii. M.: Nats. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki», 2011.] – (In Rus.)
3. Aligica P.D., Boettke P.J. Challenging Institutional Analysis and Development: The Bloomington School, 2009. – (In Eng.)
4. Ardichvili A., Page V., and Wentling T. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. Journal of knowledge management. Vol. 7, No. 1. Pp. 64–77. DOI: 10.1108/13673270310463626. – (In Eng.)
5. Dolzhenko R., Ginieva S. Use of HR professional communities in developing the system of professional qualifications // The 11<sup>th</sup> International Days of Statistics and Economics, Prague. September 14–16. 2017. – (In Eng.)
6. Dolzhenko R.A. Professional communities: opportunities for building and using in the organization // Problems of economics and management of oil and gas organizations. 2015. № 1. Pp. 34–39. – (In Eng.)
7. Goldsmith S., Eggers W. Governing by Network: The New Shape of the Public Sector. Washington (D.C.): Brookings Institution Press, 2004. – (In Eng.)
8. Heller K. The return to community // American Journal of Community Psychology. 1989. № 17. Pp. 1–15. – (In Eng.)
9. Lomos C., Hofman R.H., Bosker R.J. Professional communities and student achievement – a meta-analysis // School effectiveness and school improvement. 2011. Vol. 22, No. 2. Pp. 121–148. – (In Eng.)
10. Mintzberg H. Rebuilding Companies as Communities [e-resource] // Harvard Business Review. 2009. № 87 (7). URL: <http://hbr.org/2009/07/rebuilding-companies-as-communities/>. – (In Eng.)
11. Naylor T.H., Willimon W.L., Osterberg R.V. The Search for Meaning in the Workplace. Abigdon Press, 1996. – (In Eng.)
12. Scribner J.P., Cockrell K.S., Cockrell D.H., Valentine J.W. Creating professional communities in schools through organizational learning: An evaluation of a school improvement process // Educational administration quarterly. 1999. Vol. 35, No. 1. Pp. 130–160. DOI: 10.1177/0013161X99351007. – (In Eng.)

# МОДЕЛИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ЭКОНОМИКИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

УДК: 338.43:631.1

ГРНТИ: 06.77

ББК: 65.321

Код ВАК: 08.00.05

DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-13-23

**Ю.М. Петрова**

Институт профессиональных бухгалтеров Центрального региона России,

Орел, Россия

AuthorID: 407580

## **АННОТАЦИЯ:**

**Цель.** Исследование проблемы управления оборотным капиталом сельскохозяйственных предприятий в системе обеспечения эффективного развития отрасли и экономики. Совершенствование инструментария механизма управления элементами оборотного капитала.

**Методы.** В процессе исследования механизма управления оборотным капиталом предприятий АПК использованы системный и программно-ориентированный подходы, методы анализа и моделирование механизма управления оборотным капиталом в иерархической системе управления, позволяющие всесторонне изучить проблематику и сделать обоснованные выводы для принятия управленческих решений.

**Результаты.** Определена сущность и содержание управления оборотным капиталом с учетом особенностей сельскохозяйственного производства, использованы методы моделирования в механизме управления оборотными активами, проведено последовательное исследование взаимосвязи субъектов и объектов в модели управления оборотным капиталом интегрированного агропромышленного формирования, определены цели и задачи управления оборотным капиталом для разных субъектов с учетом единых направлений федеральной стратегии устойчивого развития сельского хозяйства.

**Научная новизна.** Предложена модель механизма управления оборотным капиталом с учетом взаимосвязи субъектов и объектов управления различных иерархических уровней управления в аграрном секторе экономики, что позволит координировать процесс управления элементами оборотного капитала для принятия эффективных управленческих решений по развитию аграрного бизнеса. Обосновано влияние оборотного капитала на устойчивое развитие интегрированных агропромышленных предприятий с учетом особенностей и специфики сельскохозяйственного производства, определена необходимость всестороннего исследования оборотного капитала во взаимосвязи критериев хозяйственной деятельности, таких как оборачиваемость оборотных активов, продолжительность оборота, ликвидность и платежеспособность предприятий.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** механизм управления, оборотный капитал, аграрный бизнес, сельское хозяйство, модель.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Юлия Михайловна Петрова, кандидат экономических наук, доцент, некоммерческое партнерство «Институт профессиональных бухгалтеров Центрального региона России», 302028, Россия, г. Орел, б-р Победы, 6, petrova\_orel@mail.ru  
ORCID: 0000-0003-3784-3629

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Петрова Ю.М. Моделирование механизма управления оборотным капиталом как фактора повышения устойчивости экономики интегрированных агропромышленных предприятий // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 13–23.

Совершенствование современной системы управления экономикой охватывает все отрасли, скоординированная взаимосвязь которых направлена на повышение производимого валового продукта и повышение благосостояния населения. Одну из значимых задач в этой совокупности экономических планов и проектов выполняет сельское хозяйство. В соответствии с целями и стратегией предприятий АПК для устойчивого развития сельскохозяйственного производства необходимы эффективные комбинации направлений аграрного бизнеса, определение последовательности мероприятий, направленных на осуществление действий по регулированию активов и обязательств предприятий. Достижение поставленной цели требует разработки организационно-управленческих моделей, развития способов и приемов анализа финансовой и экономической устойчивости, управления материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами, что обеспечит экономический рост сферы аграрного производства.

Устойчивое развитие предприятий АПК зависит от рационального управления оборотным капиталом, которое характеризуются определенной системой, включает элементы в виде субъектов и объектов на любом уровне управления, взаимосвязь действий которых обеспечивает получение дохода [1]. Совершенствование системы управления устойчивым развитием сельскохозяйственных предприятий необходимо осуществлять комплексно на всех уровнях управления для принятия управленческих решений по преодолению кризисной ситуации [2, с. 45].

Успешность в управлении оборотными активами интегрированных агропромышленных предприятий зависит от эффективного менеджмента, непрерывности процесса производства сельскохозяйственной продукции,

рациональной ее продажи, оптимизации оборотного капитала на всех стадиях производственного процесса. Рациональное создание оборотного капитала и правильное распределение его элементов должно происходить в необходимом, рациональном объеме в соответствии с требуемыми формами и видами оборотных средств на всех стадиях их кругооборота.

Создание механизма эффективного управления элементами оборотного капитала относится к значимым внутренним факторам, влияющим на результативность и устойчивость сельскохозяйственных предприятий, что ведет к необходимости изучения всех фактов хозяйствования, условий осуществления бизнеса на внутреннем и внешнем рынках. Вместе с тем на изменение оборотного капитала в свою очередь существенно влияют изменения социальных, экономических, финансовых условий организации сельского хозяйства, как на региональном уровне, так и на федеральном. Особенности аграрного производства, специфика деятельности предприятий, интеграция производства в совокупности оказывают влияние на систему управления оборотными средствами, капиталом аграрных предприятий, обуславливая поиск новых используемых способов и приемов управления, комплекса современных методов и моделей.

Для целей управления оборотным капиталом необходимо исследование его основных компонентов, структурной связи между ними, влияния на организацию процесса аграрного производства. Оборотный капитал характеризуется составом оборотных активов, используемых в процессе аграрного производства в виде предметов труда, материальных ценностей, продукции. Оборотный капитал предназначен для обеспечения непрерывного аграрного производства, а также перера-

ботки и продажи выращенной сельхозпродукции [3, с. 297].

Рассматривая экономическую сущность оборотного капитала, ее можно охарактеризовать, как способность активов в полном объеме переносить их стоимость на выращенную сельскохозяйственным предприятием продукцию. Другими словами, вся стоимость используемых оборотных активов включается в состав производственных затрат, формируя себестоимость продукции.

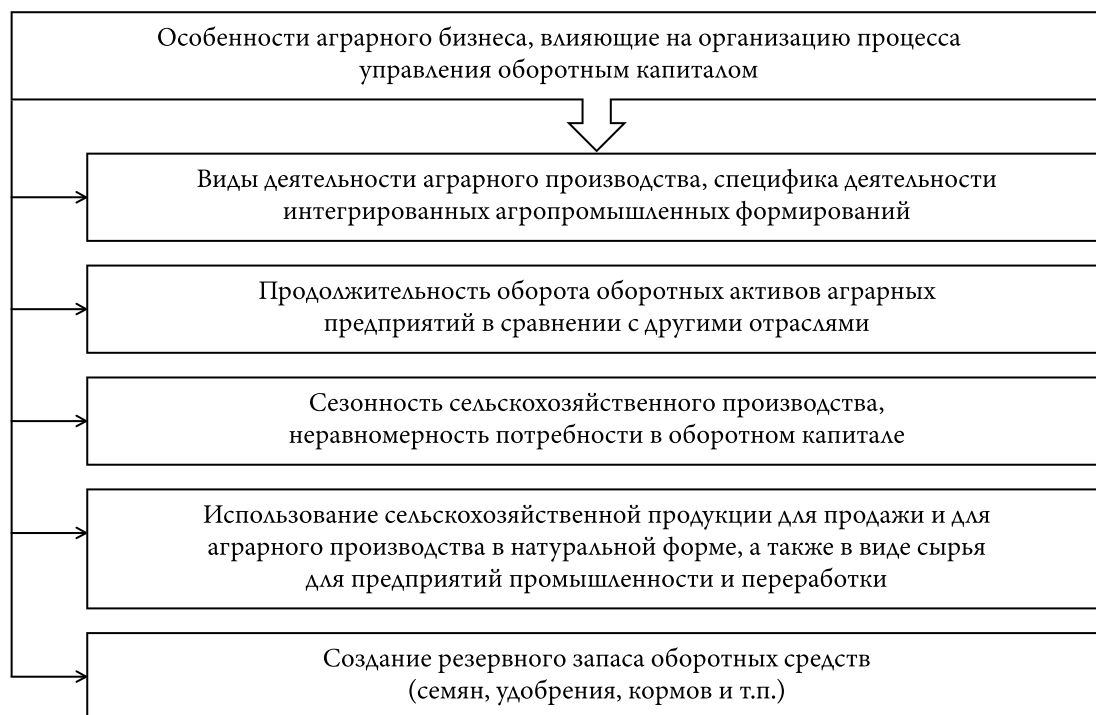
Оборотный капитал используется в процессе сельскохозяйственного производства в одном производственном цикле, трансформируя свою форму, что требует его постоянного восстановления в необходимом размере с учетом масштабов простого или расширенного производства. Трансформация формы оборотных средств в процессе функционирования аграрного производства вносит свои особенности в управление ими.

В экономической литературе встречаются различные понятия оборотного капитала, который отождествляется с оборотными средствами или оборотными фондами. Рассмотрим, как трактуют понятие «оборотные активы» различные исследователи применительно к сельскому хозяйству. Авторы Бондина Н.Н. и

Вождаева А.А. считают, что «оборотные производственные фонды – участвуют лишь в одном цикле производства, полностью теряют при этом свою натурально-вещественную форму, а их стоимость полностью входит в стоимость полученного продукта. В основном это предметы труда – семена, удобрения, корма, молодняк животных» [4, с. 3].

По мнению Ворониной М.В., «Оборотные активы – это имущественные ценности предприятия, участвующие в его производственно-коммерческой деятельности, изменяющие свою первоначальную вещественно-материальную форму, потребляемые в течение одного производственного цикла и переносящие свою стоимость на себестоимость изготавливаемой продукции единовременно» [5]. Такая трактовка приемлема в большей степени для предприятий производства и переработки.

Абрютина М.С. выделяет качественные и количественные особенности понятия оборотных средств для разных предприятий: «В широком экономическом понимании оборотные средства – это средства, авансируемые для поддержания непрерывности кругооборота и возвращающиеся в исходную денежную форму после реализации продукции» [6, с. 115].



**Рисунок 1 – Перечень особенностей аграрного бизнеса, влияющих на процесс управления оборотными средствами**

Вместе с тем, оборотный капитал аграрных предприятий имеет отличия от оборотных активов промышленных организаций и иных отраслей как по составу элементов, так и по их назначению. Это обусловлено особенностями аграрного бизнеса, назначением сельскохозяйственной продукции, которые представлены на рис. 1.

Одной из специфических особенностей является продолжительность оборота оборотного капитала, что обусловлено длительным периодом производственного аграрного цикла, интеграцией производственных процессов. В результате возникает необходимость авансирования элементов оборотного капитала в больших размерах, и соответственно, на гораздо длительный период, чем в других отраслях. Имеющая место сезонность аграрного производства ведет к неравномерному возникновению затрат при использовании оборотных активов, требует варьирования их состава и структуры в зависимости от времени года и с учетом природно-климатических условий. В частности, в зимний период в составе запасов оборотных средств преобладают семена зерновых и иных культур, корма для животных, удобрения, а в летний период создаются запасы для бесперебойного использования нефтепродуктов, горючесмазочных материалов, запасных частей для сельхозмашин, материальных ресурсов в незавершенном сельскохозяйственном производстве. Кроме того, запасы оборотных средств могут возникать в результате использования произведенной сельскохозяйственной продукции в процессе аграрного производства в натуральном виде в качестве семян для посева весной или осенью, молока на выпойку телят, поросят и других животных. Другими словами, они могут повторно участвовать в аграрном производстве в иной форме, как элементы внутрихозяйственного сельскохозяйственного оборота.

Одним из условий непрерывности производства и рациональной его организации является правильное формирование размера оборотного капитала и состава его элементов, определение потребности по входящим в него компонентам, снижение возможных непроизводительных затрат [7, с. 112].

Необходимое количество материальных ресурсов устанавливается посредством определения технологических норм и нормативов. К примеру, потребность предприятия в горючих и смазочных материалах определяют исходя из наличия сельскохозяйственной техники, а именно: количества тракторов, зерноуборочных комбайнов, грузовых автомобилей, а также объема предполагаемых работ по вспашке зяби, уборке урожая, обработке почв и полей, транспортировке урожая, кормов, соломенной массы и др. Потребности кормов определяются на основе норм кормления различных видов животных с учетом их продуктивности, условий откорма, отела.

Сельскохозяйственный процесс характеризуется определенным временным периодом производства продукции [8, с. 123], несовпадением периода начала производства с периодом получения продукции: откорм молодняка скота, посев и сбор урожая зерновых и иных сельскохозяйственных культур, плодов и овощей. Кроме того, в аграрном бизнесе существенное влияние имеет сезонный характер, что ведет к созданию резервов.

К особенностям аграрного производства, влияющим на оборотный капитал, относится его специализация, а также интенсификация. В интегрированных агропромышленных формированиях с углубленной специализацией по производству животноводческой продукции возникает потребность в запасах корма для животных, а в подотрасли растениеводства, например, при зерновом производстве требуются семена, минеральные удобрения, нефтепродукты, горюче-смазочные материалы.

В деятельности предприятий АПК используют разные модели управления оборотным капиталом, которые определяют взаимодействия субъектов и объектов управления, в том числе: предприятия и население; государство и сельскохозяйственные предприятия. Процесс моделирования относится не только к способам исследования процесса управления элементами оборотного капитала для обеспечения устойчивого развития сельскохозяйственных предприятий, но и к методам управления.

Современные проблемы эффективного управления оборотным капиталом связаны с необходимостью создания методического инструментария по оценке и оптимизации направлений бизнеса, применения прогрессивных подходов, способствующих оценке финансовой деятельности, ликвидности, платежеспособности, формированию информации для принятия управленческих решений по снижению рисков потерь оборотных активов, а также максимизации прибыли.

На наш взгляд, процесс управления оборотным капиталом предприятий АПК представляет собой целенаправленное регулирование приобретения и использования всех видов материальных ресурсов [9, с. 58], денежных потоков, дебиторской задолженности [10, с. 111], продукции сельскохозяйственного производства в целях обеспечения экономической выгоды от аграрного бизнеса.

Современную модель механизма управления оборотным капиталом предприятий АПК целесообразно строить на основе программно-целевого подхода, который определяется:

- уровнями управления аграрным производством в соответствии с государственной программой развития сельского хозяйства;
- определением субъектов управления и их функций по реализации программ сельского хозяйства [11, с. 434];
- выделением объектов управления, способствующих выполнению программных индикаторов по отраслям сельского хозяйства и обеспечивающих устойчивое развитие агробизнеса.

Механизм управления оборотным капиталом должен быть основан на директивных установках Государственной программы развития сельского хозяйства, программах развития отраслей аграрного производства регионального уровня, на основе которых разрабатываются целевые установки стратегии его устойчивого развития с учетом специфики подотраслей растениеводства, животноводства и других. Объектами управления для выполнения поставленных целей являются: посевные площади, объем намолота зерна, урожайность культур, продажа зерна и продукции переработки, привес животных, продуктивность. Целевыми индикаторами устойчивого развития

сельскохозяйственного предприятия являются: валовая продукция, выручка от продажи зерна и зернопродуктов, прибыль от продажи продукции животноводства, рентабельность, ликвидность и т.п.

С учетом иерархических уровней, модель механизма управления оборотным капиталом сельскохозяйственного предприятия имеет ряд последовательных этапов, которые характеризуют используемый инструментарий, субъекты и объекты управления (рис. 2).

Выделенные уровни определяются управленческим признаком сельскохозяйственного сектора экономики: макроуровень – федеральный уровень управления; мезоуровень – региональный уровень управления; микроуровень – сельскохозяйственное предприятие. На каждом уровне субъекты управления определяют целевые установки по развитию сельскохозяйственного производства, управлению капиталом, связанные единым направлением Государственной программы развития сельского хозяйства.

Предложенная модель определяет вектор управления оборотным капиталом и в целом деятельностью предприятий АПК в достижении результатов устойчивого развития. Она может быть расширена дополнительными элементами с учетом отраслевой специфики сельскохозяйственного производства и запланированных индикаторов.

Субъекты управления макро- и мезоуровней выступают в данной модели в качестве регулирующих органов по выполнению направлений государственной и региональной политики. При этом их цели направлены на поддержание сельскохозяйственных предприятий, эффективное использование оборотного капитала, обеспечение их устойчивого развития по следующим направлениям:

- увеличение валового внутреннего продукта сельскохозяйственного производства;
- повышение производительности труда, обеспечение экономической и финансовой устойчивости предприятий АПК как результата федеральной политики;
- обеспечение продовольственной безопасности государства, реализация политики импортозамещения.

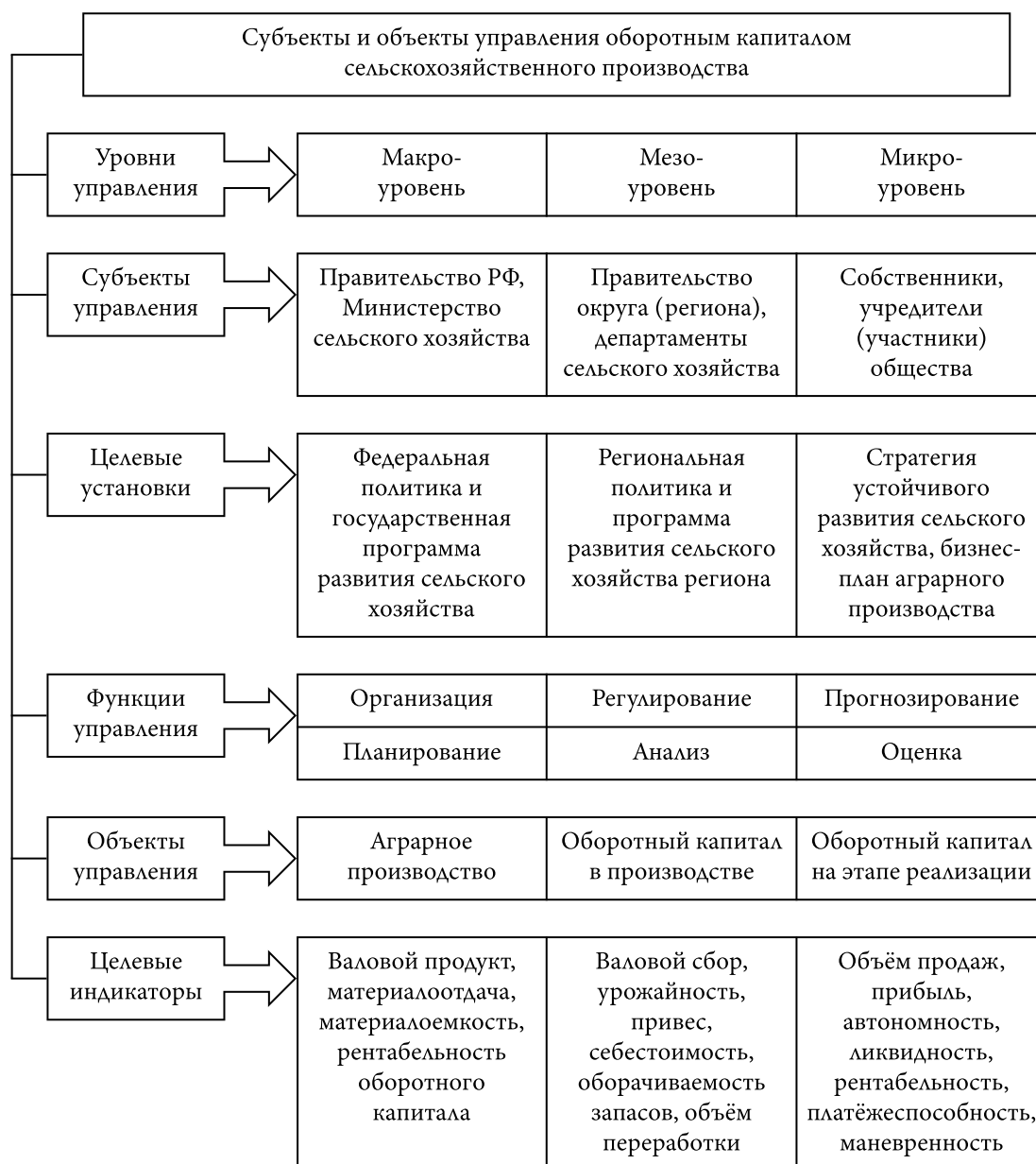


Рисунок 2 – Модель механизма управления оборотным капиталом с учетом уровней иерархии в системе АПК

Макроуровень управления определяет интересы государства, к субъектам управления сельским хозяйством относятся Правительство РФ, Министерство сельского хозяйства. Процесс управления осуществляется посредством регулирования хозяйственных процессов законодательными, административными и экономическими методами.

Целями данного уровня управления оборотным капиталом предприятий АПК является не только выделение субсидий из бюджета, но и всесторонний анализ доходов, оценка влияния на социально-экономический уровень как отдельных предприятий АПК, так и государства в целом.

Инструментом управления устойчивым

развитием предприятий АПК на региональном уровне является реализация целевых федеральных и региональных программ в соответствии с направлениями реформирования сельскохозяйственного управления на уровне государства.

Процесс управления оборотным капиталом предприятий АПК осуществляется на основе анализа взаимосвязи субъектов и объектов различных уровней управления [12, с. 735]. Такая связь оценивается определенным набором индикативных показателей, которые позволяют охарактеризовать эффективность деятельности сельскохозяйственного предприятия, рациональность создания и использования оборотного капитала [13, с. 129].

Перечень индикаторов устойчивого развития сельскохозяйственных предприятий на каждой стадии управления может изменяться в зависимости от стратегии аграрного бизнеса.

На микроуровне модель управления оборотным капиталом предусматривает системный подход к решению проблем аграрного производства в рамках сельскохозяйственного производства, направленных на создание необходимого размера оборотного капитала, определение потребности в каждом его элементе [14, с. 46], рациональное использование оборотных активов в целях минимизации затрат и максимизации прибыли.

К инструментам системного подхода к управлению оборотным капиталом предприятий АПК на микроуровне относится методический аппарат системного анализа, который позволяет осуществить предварительную

оценку направлений деятельности субъекта, а также провести комплексное исследование для принятия управленческих решений. Системный анализ предусматривает решение сложной проблемы посредством структуризации в серию задач, которые решаются с помощью различных методов управления, путем нахождения критериев их решения, детализации целей и организацию для их достижения [15, с. 54].

Системный анализ оборотного капитала сельскохозяйственных предприятий осуществляется последовательными этапами, которые определяют постановку цели исследования, выделение объектов изучения, определение методов для оценки оборотных активов, получение информации для принятия управленческих решений. Последовательность системного анализа оборотного капитала предприятий АПК представлена на рис. 3.



**Рисунок 3 – Этапы системного анализа оборотного капитала в управлении устойчивым развитием сельскохозяйственных предприятий**

В системе управления устойчивым развитием сельскохозяйственных предприятий на микроуровне системный анализ предполагает оценку показателей различных видов устойчивости: экономическая устойчивость, финансовая устойчивость, производственная (технологическая), социальная и экологическая, для обеспечения которых используются разные элементы оборотного капитала.

Таким образом, предложенная модель управления оборотным капиталом позволя-

ет определить взаимосвязь субъектов управления разного уровня, увязать планы и задачи аграрных предприятий по развитию сельскохозяйственного производства со стратегическими направлениями развития сельскохозяйственной отрасли на федеральном уровне, что обеспечит решение вопросов продовольственной безопасности государства в современных условиях неопределенности экономики.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Тарасов В.М. Моделирование инвестиционного процесса [электронный ресурс] // Вестник ТГПУ. 2007. № 1 (8). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-investitsionnogo-protsessa> (дата обращения: 20.12.2019)
2. Lytneva N.A., Goncharov P.V., Kyshtymova E.A. Monitor trends in agricultural enterprises investment potential in the innovation policy // International Journal of innovative Technologies in Economy. 2015. № 2. Pp. 44–54.
3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент : учебный курс. К.: Эльга, Ника-Центр, 2012.
4. Бондина Н.Н., Вожаева А.А. Роль оборотных активов в воспроизводственном процессе в сельском хозяйстве // Проблемы экономики в общегосударственном и региональном масштабах : сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. 2014. С. 3–6.
5. Воронина М.В. Финансовый менеджмент : учебник для бакалавров [электронный ресурс]. Электронные текстовые данные. М.: Дашков и К., 2015. URL: <http://e.lanbook.com/book/70598> (дата обращения: 09.01.2020).
6. Абрютин М.С., Грачев, А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. М.: Дело и сервис, 2007.
7. Боброва Е.А., Кыштымова Е.А. Управление затратами в системе стратегического менеджмента организаций АПК // Стратегия развития учетно-аналитических и контрольных систем в механизме управления современными бизнес-процессами коммерческих организаций : международный экономический форум «Бакановские чтения» (Орел, 26 ноября 2014 г.): сборник научных трудов. Орел: Издательство ОрелГИЭТ, 2015. С. 111–114.
8. Терновых К.С., Черных А.Н. Методологические подходы к формированию стратегическо-
- го планирования регионального АПК // Известия Оренбургского государственного аграрного университета, 2010. Т. 2. № 26-1. С. 121–125.
9. Кыштымова Е.А., Лытнева Н.А. Учет материальных расходов в малом предпринимательстве // Аудиторские ведомости. 2009. № 12. С. 57–63.
10. Лытнева Н.А., Терновых К.С., Боброва Е.А. Функции бюджетирования в управлении агропромышленными предприятиями // Материалы межрегиональной заочной научно-практической конференции (Орел, 6–7 декабря, 2018). Орел, 2019. С. 111–113.
11. Широбокова М.Н., Чиркова М.Б. Методические аспекты аудита оборотных активов // Общество и экономическая мысль в XXI в.: Пути развития и инновации : материалы VII Международной научно-практической конференции (Воронеж, 2019). Воронеж, 2019. С. 433–436.
12. Lytneva N.A., Kyshtymova E.A., Parushina N.V., Petrova Yu.M. Management Influence Of Working Capital On Equity Capital Formation Of Agricultural Organizations // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS.RPTSS 2018. International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences. № 90. Pp. 732–741.
13. Савицкая Г.В. Экономический анализ. М.: ИНФРА-М, 2017.
14. Парушина Н.В. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности // Бухгалтерский учет. 2002. № 4. С. 46.
15. Шарыбар С.В. Системный анализ сбалансированного развития социально-эколого-экономического потенциала сельскохозяйственного предприятия. Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2011.

# MODELING THE MECHANISM OF WORKING CAPITAL MANAGEMENT AS A FACTOR OF INCREASING THE STABILITY OF THE ECONOMY OF INTEGRATED AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES

Yu.M. Petrova

Institute of Professional Accountants in the Central Region of Russia,  
Oryol, Russia

## ABSTRACT:

**Purpose.** Research of the problem of working capital management of agricultural enterprises in the system of ensuring effective development of the industry and economy. Improving the tools for managing working capital elements.

**Methods.** In the process of studying the mechanism of working capital management of agribusiness enterprises, system and software-oriented approaches, methods of analysis and modeling of the mechanism of working capital management in a hierarchical management system are used, which allow a comprehensive study of the problems and make substantiated conclusions for making management decisions.

**Results.** The nature and content of working capital management is determined, taking into account peculiarities of agricultural production, methods used in modeling the mechanism of management current assets. Consistent investigation of the relationship between subjects and objects in the model of working capital management of integrated agro industrial formation is held. The goals and objectives of working capital management for different subjects based on unique aspects of the Federal strategy for sustainable development of agriculture is defined.

**Scientific novelty.** A model of working capital management mechanism is proposed, taking into account the relationship of subjects and objects of various hierarchical levels of management in the agricultural sector of the economy, which will allow coordinating the process of managing elements of working capital for making effective management decisions on the development of agricultural business. The influence of working capital on the sustainable development of integrated agro-industrial enterprises is justified, taking into account the features and specifics of agricultural production, the need for a comprehensive study of working capital in the relationship of criteria of economic activity, such as the turnover of current assets, the duration of turnover, liquidity and solvency of enterprises is determined.

**KEYWORDS:** management mechanism, working capital, agricultural business, agriculture, model.

## AUTHORS' INFORMATION:

Yulia M. Petrova, Cand. Sci. (Economical), Associate Professor, non-profit partnership "Institute of Professional Accountants in the Central Region of Russia",

6, Pobedy Blvd, Oryol, 302028, Russia, petrova\_orel@mail.ru

ORCID: 0000-0003-3784-3629

**FOR CITATION:** Petrova Yu.M. Modeling the mechanism of working capital management as a factor of increasing the stability of the economy of integrated agro-industrial enterprises // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 13–23.

## REFERENCES

1. Tarasov V.M. Modeling of the investment process [e-resource] // Bulletin of TGGPU. 2007. No. 1 (8). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-investitsionnogo-protssesa> (date of reference: 20.12.2019). [Tarasov V.M. Modelirovanie investitsionnogo protssesa [elektronnyy resurs] // Vestnik TGGPU. 2007. № 1 (8). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-investitsionnogo-protssesa> (data obrashcheniya: 20.12.2019).] – (In Rus.)
2. Lytneva N.A., Goncharov P.V., Kyshtymova E.A. Monitor trends in agricultural enterprises investment potential in the innovation policy // International Journal of innovative Technologies in Economy. 2015. № 2. Pp. 44–54. – (In Eng.)
3. Blank I.A. Financial management: Training course. K.: Elga, Nika-Center, 2012. [Blank I.A. Finansovyy menedzhment : uchebnyy kurs. K.: El'ga, Nika-Tsentr, 2012.] – (In Rus.)
4. Bondina N.N., Vozhdayeva A.A. Role of current assets in the reproduction process in agriculture // Problems of economy in national and regional scales: sourcebook of the all-Russian research to practice conference. 2014. Pp. 3–6. [Bondina N.N., Vozhdaeva A.A. Rol' oborotnykh aktivov v vosпроизvodstvennom protsesse v sel'skom khozyaystve // Problemy ekonomiki v obshchegosudarstvennom i regional'nom masshtabakh : sbornik statey Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. 2014. S. 3–6.] – (In Rus.)
5. Voronina M.V. Financial management: textbook for Bachelors [e-resource]. Electronic text data. Moscow: Dashkov and Co., 2015. URL: <http://e.lanbook.com/book/70598> (date of reference 09.01.2020). [Voronina M.V. Finansovyy menedzhment : uchebnik dlya bakalavrov [elektronnyy resurs]. Elektronnye tekstovye dannye. M.: Dashkov i K., 2015. URL: <http://e.lanbook.com/book/70598> (data obrashcheniya: 09.01.2020).] – (In Rus.)
6. Abryutina M.S., Grachev A.V. Analysis of financial and economic activity of the enterprise. Moscow: Business and service, 2007. [Abryutina M.S., Grachev, A.V. Analiz finansovo-ekonomicheskoy deyatel'nosti predpriyatiya. M.: Delo i servis, 2007.] – (In Rus.)
7. Bobrova E.A., Kyshtymova E.A. Cost management in the system of strategic management of agribusiness. // Strategy for the development of accounting, analytical and control systems in the management mechanism of modern business processes of commercial organizations. International economic forum “Bakanov readings” (Orel, November 26, 2014): sourcebook of scientific papers. Orel: OrelGIET Publishing House, 2015. Pp. 111–114. [Bobrova E.A., Kyshtymova E.A. Upravlenie zatratami v sisteme strategicheskogo menedzhmenta organizatsiy APK // Strategiya razvitiya ucheto-analiticheskikh i kontrol'nykh sistem v mekhanizme upravleniya sovremennymi biznes-protsessami kommercheskikh organizatsiy : mezhdunarodnyy ekonomicheskyy forum «Bakanovskie chteniya» (Orel, 26 noyabrya 2014 g.): sbornik nauchnykh trudov. Orel: Izdatel'stvo OrelGIET, 2015. S. 111–114.] – (In Rus.)
8. Ternov K.S., Chernykh A.N. Methodological approaches to the development of strategic planning of the regional agro-industrial complex. News of Orenburg State Agrarian University, 2010, Vol. 2, No. 26-1, Pp. 121–125. [Ternov K.S., Chernykh A.N. Metodologicheskie podkhody k formirovaniyu strategicheskogo planirovaniya regional'nogo APK // Izvestiya Orenburgskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta, 2010. T. 2. № 26-1. S. 121–125.] – (In Rus.)
9. Kyshtymova E.A., Lytneva N.A. Accounting of material expenses in small business // Audit statements. 2009. No. 12. Pp. 57–63. [Kyshtymova E.A., Lytneva N.A. Uchet material'nykh raskhodov v malom predprinimatel'stve // Auditorские ведомости. 2009. № 12. S. 57–63.] – (In Rus.)
10. Lytneva N.A., Ternov K.S., Bobrova E.A. Functions of budgeting in the management of agro-industrial enterprises // Sourcebook of the interregional correspondence of the research to practice conference (Orel, December 6–7, 2018). Orel, 2019. Pp. 111–113. [Lytneva N.A., Ternov K.S., Bobrova E.A. Funktsii byudzhetrovaniya v upravlenii agropromyshlennymi predpriyatiyami // Materialy mezhhregional'noy zaochnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (Orel, 6–7 dekabrya, 2018). Orel, 2019. S. 111–113.] – (In Rus.)
11. Shirobokova M.N., Chirkova M.B. Methodological aspects of audit of current assets // Society and economic ideas in XXI Century: Ways of development and innovation. Proceedings of VIII International research to practice conference (Voronezh, 2019). Voronezh, 2019. Pp. 433–436. [Shirobokova M.N., Chirkova M.B. Metodicheskie aspekty audita oborotnykh aktivov // Obshchestvo i ekonomicheskaya mys' v KhKhI v.: Puti razvitiya i innovatsii : materialy VII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (Voronezh, 2019). Voronezh, 2019. S. 433–436.] – (In Rus.)

12. Lytneva N.A., Kyshtymova E.A., Parushina N.V., Petrova Yu.M. Management Influence Of Working Capital On Equity Capital Formation Of Agricultural Organizations // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS.RPTSS 2018. International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences. № 90. Pr. 732–741. – (In Eng.)

13. Savitskaya G.V. Economic analysis. Moscow: INFRA-M, 2017. [Savitskaya G.V. Ekonomicheskiy analiz. M.: INFRA-M, 2017.] – (In Rus.)

14. Parushina N.V. Analysis of receivables and payables // Accounting. 2002. No. 4. P. 46. [Parushi-

na N.V. Analiz debitorskoy i kreditorskoy zadolzhennosti // Bukhgalterskiy uchët. 2002. № 4. S. 46.] – (In Rus.)

15. Sharybar S.V. System analysis of balanced development of socio-ecological and economic potential of an agricultural enterprise. Novosibirsk: Publishing house of Novosibirsk State Agrarian University, 2011. [Sharybar S.V. Sistemnyy analiz sbalansirovannogo razvitiya sotsial'no-ekologo-ekonomicheskogo potentsiala sel'skokhozyaystvennogo predpriyatiya. Novosibirsk: Izd-vo NGAU, 2011.] – (In Rus.)

# НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НОВОЙ ОБЩЕСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ФОРМАЦИИ – ИННОВАЦИОННОГО ТИПА ВОСПРОИЗВОДСТВА

УДК: 330.341.1

ББК: 65.011.151

DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-24-38

ГРНТИ: 06.00.00

Код ВАК: 08.00.05

**Н.А. Потехин**

Уральский государственный аграрный  
университет,  
Екатеринбург, Россия

**В.Н. Потехин**

СМИ «Вторая индустриализация России»,  
Екатеринбург, Россия

## АННОТАЦИЯ:

Раскрываются научно-технологические основы, важнейшие аспекты механизма поистине объективного преобразования России путем эволюции без всякого рода кровопролитных демократических переворотов, ухудшающих качественно условия жизни всего населения и усиливающих внутренние и внешние системные кризисы. Впервые ставится проблема перехода на качественно новый цикл обновления, на новую общественно-экономическую формацию – инновационный тип общественного воспроизводства России, ведущих стран и мирового сообщества на научно-технологической базе и на здравом смысле всего человечества, исключающих волюнтаризм, субъективизм, узурпацию власти отдельными группами элиты и их сообщниками.

На основе опережающего уровня развития производительных сил аргументируется возможность и необходимость соответствующего преобразования мирным путем производственных отношений и системы организации жизнедеятельности общества без системных кризисов и социально-экономических, военно-политических и иных катаклизмов. Исходным началом являются кинетронные супертехнологии (КСТ), которые в отличие от имеющихся традиционных нанотехнологий, прорывных технологий, основаны на постоянном использовании физических эффектов броуновского Хаоса, всеобщих законов экономии энергии, кинетического заряда, закона сохранения полной мощности в создаваемых машинах, механизмах и технологиях, отличающихся кардинально по производительности труда, мощности и эффективности в сравнении с перечисленными традиционными. КСТ-технологии служат предпосылкой перехода на комплексное и качественное развитие материально-технической, социально-экономической, духовно-нравственной и экологической основы жизнедеятельности всего общества России и ведущих стран на новый цикл обновления и общественно-экономическую формацию – инновационный тип общественного воспроизводства. Это есть основа прогрессивного устойчивого развития производительных сил каждой страны и всей цивилизации по пути сохранения жизни на Земле. Разумеется, внедрение названных принципиально новых технологий предъявляет адекватные требования к подготовке кадров, главной производительной силы общества, условиям их жизнедеятельности в рабочее и свободное время, к экологической чистоте технологий, информационным системам, которые будут основываться на антиэнтропийных началах и использовании искусственного интеллекта, к системам управления, которые будут гарантировать объективное и обоснованное принятие и высокоэффективную реализацию принимаемых по уровням хозяйствования решений.

Их повсеместное использование в жизнедеятельности позволит безболезненно провести в обществе кардинальные изменения и достичь условий, достойных человечества. Выделяются важ-

нейшие задачи и требования, механизм осуществления объективного эволюционного преобразования общественного производства России, обеспечивающего сохранение и устойчивое развитие также цивилизации на Земле.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** общественно-экономическая формация; инновационный тип общественного производства; Вторая индустриализация России; общественное производство; кинетронные супертехнологии.

#### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Николай Алексеевич Потехин, доктор экономических наук, профессор, Уральский государственный аграрный университет,  
620075, Россия, г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, 42

Виктор Николаевич Потехин, кандидат экономических наук, СМИ «Вторая индустриализация России»,  
620014, г. Екатеринбург, ул. Горького, 39, vnp1@ya.ru

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Потехин Н.А., Потехин В.Н. Научно-технологические основы новой общественно-экономической формации – инновационного типа воспроизводства // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 24–38.

#### ***Сущность проблемы***

Человечество на всем протяжении своей жизни постоянно решало множество задач различной сложности. В настоящее время для народов всех стран назрела единая и неотложная проблема – сохранение цивилизации на Земле. Ее глобальный характер предполагает адекватные комплексные меры всего человечества в короткие сроки. Определяющим в решении данной проблемы является повсеместное использование качественно новых научно-технологических основ и принципов в дальнейшем развитии общества в природе. Только при создании кардинально новых производительных сил формируется возможность освободиться России и мировому сообществу от постоянно усиливающихся системных финансовых, в том числе военно-политических и иных кризисов, выйти на новый цикл объективного обновления цивилизации и обеспечить переход к новой общественно-экономической формации – инновационному типу воспроизводства. Принципиально новые научные технологии позволят в корне исключить внутренние и международные конфликты, существенные противоречия, волюнтаризм, субъективизм, создать для всех народов предпосылки качественного улучшения жизнедеятельности, обеспечить принятие объективно обоснованных управленческих и политических решений по уровням хозяйственно-

вания с учетом всеобщего здравого смысла и действия всеобщих законов эволюции цивилизации.

Исторически наработан большой опыт в данной сфере. Здесь можно выделить несколько этапов эволюции научно-технологической мысли и практики развития производительных сил общества:

- 1) обобщение обыденного и практического опыта жизнедеятельности племени, общины;
- 2) проявление специализации в накоплении опыта на уровне племени и общины (прим. 1);
- 3) усиление разделения труда и специализации опыта в общине и соответствующее развитие производительных сил – техники, технологии, кадров, опыта;
- 4) возникновение научно-технологических ростков в развитии рабовладельческого и феодального общества;
- 5) усиление специализации и научно-технологических подходов в условиях буржуазного общества и цеховом производстве;
- 6) узкая специализация научно-технологических направлений, форм, методов, инструментария в условиях развития государственно-монополистического и социалистического общества;
- 7) попытки сформировать и создать межотраслевой научно-технологический инструментарий познания и разработки проблем раз-

вития производительных сил общества в природе;

8) разработка и использование междисциплинарной системно-целостной методологии, позволяющей вести анализ и синтез (познание и разработку) проблем развития общества в природе в условиях определенности (полного знания) структуры и содержания механизма воспроизводства.

Если посмотреть на эволюцию научно-технологических основ, то становится очевидным: на первых этапах каждый человек старался охватить своей деятельностью все сферы жизни; на последующих этапах с разделением труда наблюдалась специализация с последующим усилением до таких пределов, что, в конечном счете, ученые и работники различных отраслей создали свои языки и инструментарий общения, который стал непонятен для других отраслевых наук и, соответственно, производственных кадров; затем опять наблюдается интеграция общественного труда, совмещение трудовых операций, функций, разрозненных языков и инструментария исследования для решения межотраслевых проблем развития территории, страны и т.д.; в настоящее время в основном уже создан инструментарий междисциплинарной системно-целостной методологии анализа и синтеза, но его использование остается проблематичным [3; 9; 10]. Отмеченное связано с тем, что научный груз прошлого препятствует готовности исследователей и разработчиков использовать междисциплинарный инструментарий и не дает им представить, вопреки старым своим выводам, иную объективную картину состояния и перспективные/тупиковые варианты дальнейшего развития общества и международного сообщества, с одной стороны, с другой – государственно-монополистическая и бизнес-элита не нуждается в объективной оценке состояния и инструментарии, обеспечивающем адекватную информацию о тенденциях и пагубных последствиях принимаемых ими решений.

### ***Пути решения проблемы***

Исходным началом научно-технологических основ служат давно выработанные практикой и известные человечеству правила и алгоритмы, получившие отражение в отрасле-

вых науках о: культуре, истории, социальной психологии, математике (четыре действия); письменности и речи языка – морфологии, синтаксисе (анализ и синтез) любого языка-явления [3; 4; 5]; физике, геометрии и совокупности геометрических фигур, характеризующих движение явлений природы и общества – это наука о движении (отражают формы движения физических и биологических тел и их потоков, в т.ч. бифуркации) [11], также геометрические фигуры характеризуют свойства материалов (прим. 2); химии-биологии, характеризующие внутренние и внешние процессы взаимодействия природы и общества [4]; одновременно все это отражает действие всеобщих и специфических законов развития природы и общества [5]. По сути, все практические и теоретические дела человечества представляют собой результат научно-технологических, производственных и обыденных разработок со знаком плюс, ноль, минус.

В отдельной статье практически невозможно перечислить вехи наиболее важнейших открытий и разработок науки во всех отраслях жизнедеятельности общества по развитию производительных сил общества. Огромный вклад был сделан в химию и физику Д.И. Менделеевым, создавшим периодическую таблицу химических элементов и раскрывшим механизм их взаимодействия в различных условиях. По существу в периодической таблице отражена система циклов и фаз развития не только химических элементов, но и перехода цивилизации из одного состояния в другое. Это позволило ему делать достаточно серьезные выводы и рекомендации экономического характера о развитии общества [7].

Наукой и практикой введена система размерностей физических величин (таблица всеобщей размерности физических величин, см. прим. 3) [1]. Одновременно были выделена размерность, как объем и вес, протяженность, площадь элементов. В результате возникли самые мельчайшие величины, в том числе наноразмеры, соответствующие технологии и т.д. Аналогичные размеры имеют место и в биологических системах, в том числе в системе микроорганизмов позитивных и паразитарных элементов. Например, Павловский Е.Н. с коллегами вывел трофические связи и типоло-

гию паразитов, одновременно раскрыл механизм защиты человека, животных, птиц, земли, воды, воздуха от паразитов и различных видов инфекционных болезней. Это во многом спасло население СССР и нынешней России, народов Африки, Латинской Америки и других стран от массовой гибели [2]. Разработана также таблица размерностей пространства и времени Р. ди Бартини и П.Г. Кузнецовым [1], с помощью которой определяется система требований к качеству материалов, скорости движения элементов живой и неживой материи, в том числе и к социально-экономическим процессам. Например, до недавнего времени скорость движения социально-экономических процессов составляла  $T_1F_1-T_4F_4$ . При переходе к новой общественно-экономической формации – инновационному типу воспроизводства, все процессы будут иметь уже иную конфигурацию –  $T_5F_5-T_8F_8$ . Подобное связано с качественным изменением принципов производства орудий труда, предметов труда, энергии, обработки, хранения информации, управления процессами, уровня подготовки кадров всех категорий и т.д., а также использованием в жизнедеятельности доселе неизвестных законов развития природы и общества.

Аналогичные типологии имеют место и в иных процессах природы и общества. В технических системах выделено пять типов и определены коэффициенты их полезного действия в машинах-механизмах (КПД и КЭД). Сюда включаются также нанотехнологии.

Отдельно выделены кинетронные супертехнологии и иные подобные, которые основаны совершенно на новых принципах производства орудий труда, машин, механизмов, продуктов труда, взаимодействия человека с природой, получения, обработки и передачи информации и других процессов производства.

Научно-технологические основы новой общественно-экономической формации, объективного эволюционного перехода на новый цикл обновления общественного воспроизводства России и ведущих стран составляют: междисциплинарная системно-целостная методология и теория, кинетронные супертехнологии (КСТ), инновационные кадры, новое

поколение информационных технологий и систем управления. Это есть ядро дальнейшего и комплексного развития производительных сил любой страны и цивилизации. Каждый из названных элементов органически связан с остальными и оказывает тройное воздействие на весь процесс дальнейшей эволюции: позитивное, нейтральное и негативное. Усиленная модернизация основополагающих начал, как отмечается в настоящее время в России, лишь негативно влияет на состояние социально-экономических процессов и обостряет разрушительные тенденции в обществе. Отсюда решение глобальной проблемы освобождения от системных кризисов и выхода на устойчивое развитие предполагает в первую очередь качественный скачок в производительных силах, перечисленных выше, со всеми вытекающими мирными и кардинальными преобразованиями в обществе.

Междисциплинарная системно-целостная методология представляет собой исходный элемент перехода на качественно новый уровень развития производительных сил, как совокупность способов, приемов, методов – инструментария, обеспечивающего познание явлений природы, общества и закономерностей их эволюции в условиях определенности (полного знания) и наиболее рациональным путем [3; 10]. Она интегрирует всю совокупность основных объективных исследовательских инструментов, выработанных человечеством и используемых при системно-целостной разработке проблем познания явлений природы и общества. Это позволяет преодолевать искусственно созданные отраслевые и предметные барьеры, составляющие Вавилонскую башню различных языков и инструментов, многократно усложняющих изучение, общение населения, ученых, практиков, кадров в процессе жизнедеятельности. Междисциплинарная методология учит каждого работника любой категории (от президента страны до рядового рабочего и служащего) рационально мыслить, познавать, разрабатывать, вырабатывать обоснованные объективно управленческие и иные решения, понимать их общественную полезность/вредность по всем уровням хозяйствования и осознавать свою ответственность перед обществом и близкими.

Междисциплинарная методология позволяет в режиме полного знания структуры, содержания, механизма воспроизводства, реально отражающих все процессы, закономерности и тенденции развития явлений природы и общества, наиболее рационально изучить любую предметную область науки и технологий, действующих в практике. Такая методология многократно упрощает процесс познания, создает адекватное и полное представление об изучаемом объекте. Ее разработка сравнима с открытием в химии Д.И. Менделеевым периодической таблицы химических элементов. Сейчас уже нет дискуссий по многим проблемам структуры и содержания в науке по отдельным химическим материалам и их свойствам. Об этих аспектах уже хорошо известно даже школьникам общеобразовательных школ. Системно-целостная методология позволит более эффективно овладевать знаниями КСТ-технологий и является ее неотъемлемой частью.

Последовательное использование предложенной нами совокупности междисциплинарных инструментов (методологии) позволяет вести разработки в условиях полного знания проблематики КСТ по направлениям, оптимизировать и создавать гибридные мобильные многоцелевые комплексы для общественного производства, высокоэффективно организовывать их функционирование в практике. Одновременно междисциплинарная методология многократно облегчит применение КСТ в системе общего и профессионального образования, сократит по затратам, времени, упростит подготовку высококвалифицированных кадров любой категории работников и руководителей по всем сферам жизнедеятельности и уровням хозяйствования.

Исходными началами КСТ-технологий служат: постоянное и всемерное использование во всех сферах жизнедеятельности общества физических эффектов и мельчайших частиц, свойств броуновского Хаоса, для последующего перехода на качественно новый цикл и тип инновационного воспроизводства, как предпосылки дальнейшего прогрессивного развития человечества без системных кризисов, военно-политических катаклизмов, эксплуатации человека человеком, использование анти-

энтропийных процессов в информационных системах и других технологиях. Здесь нельзя отождествлять КСТ с нанотехнологиями. КСТ представляют собой на несколько порядков выше уровень разработанности и познания наукой и практикой глубины закономерностей и механизма развития мироздания, общества и цивилизации на Земле.

Реализация возложенных человечеством на научно-технологические основы социально-экономических и иных функций по эффективному обеспечению внедрения КСТ-технологий предъявляет следующие ключевые требования:

- разработка на основе междисциплинарной системно-целостной методологии и научной базы КСТ (физических эффектов броуновского Хаоса) адекватных объективному процессу перехода на качественно новый цикл обновления общественного производства России и эволюции цивилизации – идеологии, концепции, теории, программы формирования научно-технологических основ инновационного типа воспроизводства – новой общественно-экономической формации;

- использование системно-целостной междисциплинарной методологии и КСТ, обеспечивающих познание качественно новых научно-технологических основ конструкторами, технологами, управленческим и производственным персоналом в условиях определенности комплексных инновационных разработок и решений фундаментальных, социально-экономических, экологических и иных общих и конкретных проблем и задач по преобразованию производительных сил общественного производства на основе системы КСТ мирным путем (прим. 4);

- введение основополагающей системы КСТ, ее новых принципов создания орудий труда, предметов труда, подготовки кадров и т.д., критериев, предъявляемых к направлениям и результатам исследования, к КСТ-технологиям и практике хозяйствования, обеспечивающим: а) экологическую чистоту технологий; б) сокращение доли дейтерия в окружающей среде; в) КЭД, близкий к единице и более; г) воспроизводимость используемых природных ресурсов на первом этапе 38 % и выше, на втором этапе – до 100 %;

д) создание материально-технологических условий, необходимых для гармоничного духовно-нравственного, социально-экономического, социально-культурного, развития; е) обеспечение с помощью КСТ опережающего развития кадров по отношению к средствам производства, комфортность жизнедеятельности всех членов общества в рабочее и свободное время; ж) постоянное увеличение доли полезных затрат-результатов и уменьшение доли бесполезных-вредных-потерь затрат-результатов в бюджете социального времени по всем уровням хозяйствования;

– создание и использование КСТ мобильных комплексов, обеспечивающих производство автоматизированных систем проектирования, мобильных комплексов автоматизированного производства инновационных технологий типа: а) самоадаптивных и гибких КСТ технологических модулей, роботов для широкого спектра их применения в хозяйственной и иной деятельности; б) высокоэффективных мобильных производственных комплексов по отраслям производства с учетом качественно новых критериев КСТ деятельности; в) строительство жилищно-бытовых комплексов, поселений и систем расселения нового поколения, отвечающих требованиям инновационного типа экономики, экологии, производства и организации жизнедеятельности населения;

– выпуск инновационных КСТ-технологий, обеспечивающих потребности общественного производства по всем сферам жизнедеятельности, в т.ч. утилизацию рудных-, шлако-, золоотвалов, отходов промышленного и сельскохозяйственного производства, твердых бытовых отходов (ТБО), отходов водоканалов, рекультивацию земель, фауны и флоры;

– создание и широкое внедрение синергетических антиэнтропийных технологий, обеспечивающих сохранение природной среды и ресурсов в экологически чистом, не уменьшающемся и не ухудшающемся состоянии;

– механизм высокоэффективной реализации программы инновации общественного производства на основе комплексной организации научно-технологических разработок с учетом всеобщих и социально-экономических законов развития природы и общества, их внедрения с использованием всеобщего мони-

торинга и информационных технологий нового поколения, обеспечивающих устойчивое достижение синергии со знаком плюс по всем уровням и звеньям хозяйствования.

Чтобы полнее понять важность и масштабность предстоящих задач, необходимо напомнить о типах развития технологий производства, которые подразделяются на следующие конкретные группы вариантов:

– выделяются известные в науке и производстве группировки по степени механизации и автоматизации традиционных технологий и их комплексности. В практике выделяется порядка десяти уровней развития традиционной механизации и автоматизации производства. Причем коэффициент эффективности действия (КПД) сохраняется согласно ранее приведенным пяти коэффициентам на уровне 0,16–0,3 от единицы;

– выделяются группы нано- и прорывных технологий, основанных на отдельных физических эффектах материалов. На первом этапе приближения к ним можно выделить некоторые нанотехнологии и отдельные их совокупности. Например, атомная электростанция, полупроводники и другие. Однако они не всегда дают решение проблемы многократного повышения производительности труда, качества продукции, экологической чистоты производства и окружающей среды с высоким КПД и КЭД, близкими к единице, но используемых лишь в отдельных производствах (прим. 5);

– выделяются группы качественно новых кинетронных супертехнологий (КСТ), основанных на постоянном использовании базовых физических частиц в условиях броуновского движения Хаоса, направленных на создание гибридных, кинетронных и оптимизацию всех видов кинетронных супертехнологий в комплексные многофункциональные модули, исходя из целостного знания и системного использования в практике трех всеобщих фундаментальных законов: сохранения энергии, кинематического импульса, сохранения полной мощности (прим. 6), отражающих все виды движения неживой и живой материи, возможности ведения общественного производства с очень высокой эффективностью-качеством-надежностью-экологической чистотой,

не нарушающих и не обедняющих природную среду вообще, обеспечивающих комфортные условия жизнедеятельности цивилизации на Земле [15].

Причем, если традиционные технологии, в т.ч. нанотехнологии, основаны на электромагнетизме, то кинетронные супертехнологии (КСТ) основаны на повсеместном использовании в производстве и управлении производством, в т.ч. других систем движения потоков квантов, фотонов, лептонов, иных мельчайших базовых физических частиц хаотического пространства кинетронного броуновского потока, исключая вредное воздействие на человека и окружающую среду.

Исходным звеном новой общественно-экономической формации цивилизации и научно-технологических основ инновационного типа общественного воспроизводства является разработка идеологии, концепции, теории и программы ее реализации.

Важнейшей задачей современных принципиально новых научно-технологических основ является разработка на основе междисциплинарной системно-целостной методологии и КСТ-технологий адекватной идеологии перехода России, а в последующем и ведущих стран мирового сообщества на качественно новый цикл обновления и общественно-экономическую формацию – инновационный тип общественного воспроизводства.

Под идеологией, в самом общем смысле, понимается совокупность творческих замыслов, формирующих общественное сознание, мировоззрение и деятельность всех участников производства, направленных на организацию и реальное всеобщее использование в данном случае КСТ для перехода с социалистической и государственно-монополистической на качественно новую общественно-экономическую формацию – инновационный тип общественного производства от начала их формулирования до полного осуществления.

Главным замыслом инновационного типа воспроизводства является создание на базе повсеместного внедрения в жизнедеятельность общества кинетронных супертехнологий, обеспечивающих качественно новые реальные научно-технологические, материальные, духовно-нравственные, социально-эко-

номические, социально-культурные, экологические условия для свободного и гармоничного развития всех членов общества, исключая все формы рабства, эксплуатации человека человеком, системные финансовые, в т.ч. военно-политические и иные кризисы, искусственно создаваемые государственно-монополистической бизнес-элитой, загрязнение окружающей среды и экологические катаклизмы.

Главный замысел служит основой главной цели данного типа общественного воспроизводства, отражающей интересы, потребности, возможности дальнейшего роста всего народа России и цивилизации на Земле. Они соответственно формируют систему промежуточных, так называемых, обеспечивающих замыслов и подцелей. К ним относятся:

- разработка и широкое внедрение в практику во все сферы жизнедеятельности общества методологии кинетронных супертехнологий;
- интеграция, в т.ч. создание гибридных прорывных и кинетронных супертехнологий для решения социально-экономических и иных задач в отраслевом и межотраслевом аспектах;
- оптимизация КСТ в межотраслевом и отраслевом аспектах на основе выделенных базовых супертехнологий;
- защита Земли от вредных и опасных внешних космических воздействий;
- включение Земной цивилизации в рациональную систему жизнедеятельности Вселенной.

В свою очередь, заключительные замыслы охватывают комплекс конкретизированных идей, обеспечивающих практическое достижение и решение главного и промежуточных замыслов. К ним относится обеспечение всего населения России, а затем и планеты Земля необходимыми и достаточными:

- экологически чистыми продуктами питания и услугами промышленного и личного назначения для высокоэффективного и гармоничного развития общественного производства и всего населения всех стран;
- автономными «бестопливными» источниками энергии, экологически чистыми и суперэффективными транспортными средствами, КСТ-технологическими модулями для ши-

рокого спектра межотраслевого их использования в промышленности, сельском хозяйстве и иных сферах;

- высокоэффективными и безвредными для здоровья человека нового поколения системами обучения, связи, обработки информации;

- биомедицинскими КСТ системами дистанционной диагностики, профилактики и лечения широкого круга заболеваний населения, животных, птиц, растительности и т.д.;

- КСТ системами безопасности и иных.

На основе сформулированной идеологии разрабатываются концепция – основные теоретические положения социально-экономической политики государства, программа и планы деятельности на 5 лет с разбивкой по годам и т.д.; перспективные планы-программы на 10–15 лет и далее. В них закрепляются основные цели, принципы, критерии, задачи, этапы, направления, формы и методы, механизм стратегического, тактического и оперативного перехода общества на качественно новый цикл и тип общественного воспроизводства.

Идеология осуществления инновационного типа производства в России связана с выходом на новый цикл общественного воспроизводства. Она предполагает адекватную качественно новую идеологию и качественно новую систему замыслов, выражающихся, прежде всего, в кратном получении позитивных результатов развития общественного производства, соответствующем изменении всех факторов и потоков их движения, кардинальном улучшении природной среды, жизнедеятельности всего населения страны и его благосостояния. Определяющим фактором является система природа-общество-человек-государство-прорывные и КСТ-технологии-производство. От осознания перспективности в реализации прорывных и КСТ-технологий зависит успех стратегии. Руководитель, который не может или не хочет этого понять, не имеет морального права занимать такую должность, значит, у него другие, личные корыстные интересы, идущие вразрез с интересами общества, прогресса и будущего цивилизации. Поэтому идеология общественно-экономической формации инновационного типа производства отличается кардинально от всех

предыдущих идеологий по самой сущности замыслов, по используемому междисциплинарному системно-целостному инструментарию познания-разработки, направленности, форме, характеру, источникам, движущим силам, механизму осуществления замыслов, последствиям их реализации.

Научно-технологические основы идеологии инновационного типа воспроизводства, наряду с ранее выделенными основными положениями, также предусматривают:

- формирование устойчивого духовно-нравственного межотраслевого мировоззрения на основе КСТ, всеобщего гуманного и творческого общественного сознания всего населения страны в направлении возможности, необходимости и неизбежности обеспечения в короткие сроки (3–5 лет) реализации в практике качественно новых (ранее перечисленных) критериев и требований развития производства во всех сферах жизнедеятельности;

- безвозвратное решение глобальной проблемы вывода России из постоянно повторяющихся системных и локальных кризисов мирным путем, на основе всеобщего научно-технологического скачка, обеспечивающего кардинальные социально-экономические, организационные, социально-культурные, экологические и иные поистине позитивные преобразования в обществе на основе отечественных прорывных и кинетронных супертехнологий;

- переход всего общества на качественно новый цикл обновления производства и организации жизнедеятельности;

- обеспечение в совокупности с другими инструментами государства, инженерной науки и практики во всех сферах жизнедеятельности общества нового качественного результата – синергии со знаком плюс по всем уровням хозяйствования;

- многократный рост общественной производительности труда, реальных доходов и благосостояния всех членов общества;

- увеличение доли полезных затрат-результатов и соответствующее уменьшение потерь, бесполезных и вредных затрат-результатов в бюджете социального времени общества по всем уровням хозяйствования;

– постоянное повышение комфортности жизнедеятельности всех участников общества, в устойчивом развитии системы «природа – общество – человек – КСТ-производство – государство»;

– безвозвратное исключение эксплуатации человека человеком, народов всего мира государственно-монополистическими и бизнес-элитами отдельных стран. Нищета, бедность, беспризорность, эксплуатация человека человеком рассматриваются в инновационном типе воспроизводства как показатель бесполезных, вредных, потерь затрат-результатов в бюджете социального времени общества и цивилизации. Узурпация государственной власти по уровням хозяйствования отдельными личностями и их сообщниками, культ личности рассматриваются как тягчайшее преступление перед государством, народом страны и будущими поколениями (прим. 7).

Важнейшей социально-экономической и научно-технологической формой концентрированного выражения идеологии инновационной общественно-экономической формации на первом этапе является осуществление Второй индустриализации в России, на базе которой и на основе гибридных прорывных и кинетронных супертехнологий, будет совершен в короткий срок качественный скачок в прогрессивном развитии всех сфер жизнедеятельности общества и осуществлен переход на новый цикл эволюции [3; 10].

Имеющиеся в мире наработки по различным отраслям и направлениям позволяют сделать вполне обоснованные прогнозы на перспективу развития инновационного типа производства. По данным отдельных ученых, при активной государственной поддержке, например, в России можно будет выйти на производство комплекса важнейших кинетронных супертехнологий в течение 3–5 лет и широкое их распространение в течение 8–10 лет по всем сферам жизнедеятельности. Обобщение известных и иных технологий позволяет определить в целом общую совокупность базовых 18 типов технологий, на основе которых будут создаваться гибридные и оптимизационные многофункциональные модули кинетронных и иных супертехнологий. Это в известном смысле предопределяет задачи дальней-

шего развития научно-технологических основ и практики – проектирования, конструирования, моделирования, агрегатирования и оптимизации модулей на базе кинетронных супертехнологий, производства по всем отраслям хозяйствования, подготовки соответствующих кадров и высокоэффективных вертикально-горизонтальных систем управления.

Здесь также следует помнить, что расходы на развитие кинетронных супертехнологий являются многократно меньшими, чем на модернизацию действующих морально и физически устаревших технологий. Но качество создаваемой техники, продукции, услуг, ее производительность, потребительские свойства кратно выше, а по совокупности существенно полезнее для человека и всего живого, чем имеем от нынешнего традиционного производства.

Представленные важнейшие положения идеологии формирования инновационного типа производства на качественно новой инженерно-научной, технологической, социально-экономической, кадровой, экологической, информационной и управленческой базе, обоснование объективной необходимости и неизбежности перехода, прежде всего, ведущих стран на новый цикл и общественно-экономическую формацию инновационного воспроизводства, обеспечивающего выход из системных кризисов и устойчивое развитие всей цивилизации, позволяют разработать программу, определить основные цели, принципы, критерии, задачи по эффективной их реализации при активной поддержке государства.

Ранее изложенная методология междисциплинарного инструментария анализа и синтеза явлений природы и общества создает возможность вести эту работу в условиях полного знания и определенности [3; 10]. Начальным звеном здесь может послужить концептуальная матрица развития общества и управления развитием по уровням хозяйствования, охватывающая в целом весь междисциплинарный инструментарий. Она вполне учитывает также использование КСТ и иных супертехнологий, вариации принципов и методологий их функционирования.

Особое место в России занимает продовольственная безопасность населения, необходимость кардинального улучшения состояния сельскохозяйственного комплекса и связанных с ним отраслей промышленности, обеспечивающих отечественной материально-технической базой весь цикл производства, обработки, хранения, переработки, логистики продукции до потребителя продуктов питания без применения вредных компонентов для здоровья человека, животных, птицы, растительности, почвы. Использование КСТ в этой сфере жизнедеятельности позволит решить регионам России проблему полного самообеспечения населения собственными продуктами питания и сельхозпродукцией для промышленности высшего качества. Имеющиеся наработки в этой сфере вполне позволяют справиться с задачами такого порядка в обозримой перспективе – 4–5 лет. Достаточно большой срок обусловлен, прежде всего, неблагоприятным состоянием пахотных и иных земель, высокой их загрязненностью промышленными отходами, отсутствием порядка 90 % семенного и племенного фонда, неэффективным механизмом государственного финансирования аграрного сектора экономики, постоянным недофинансированием государственных сельхозпрограмм и их несоответствием реальной действительности, отсутствием отечественной материально-технической базы и полной зависимостью от иностранных поставок сельхозтехники, оборудования, препаратов, отсутствием необходимой инфраструктуры на селе, неразвитой ЖКХ, подготовленных кадров всех категорий в сельском хозяйстве.

В свою очередь поставляемые продукты питания из зарубежных стран имеют недопустимо высокий фон антибиотиков, ГМО, пестицидов, нитратов, иных препаратов, вредных для здоровья населения страны, животных, птиц. По существующим международным классификациям, в Россию поставляли в 90-е годы XX века и поставляют сейчас продукты питания и сельхозпродукцию преимущественно низкого качества и с добавками вредных элементов. Как писалось ранее в сопроводительных документах, характеризующих состав ингредиентов и предложения, эти «про-

дукты питания рекомендуются для стран третьего мира».

Разработку социально-экономической политики государства и программы кардинального развития аграрной сферы целесообразно осуществлять на основе междисциплинарной методологии, использования программно-целевых методов и с учетом 1МГ – бюджета социального времени общества одного миллиона человек. Все аспекты данной политики и программы возможно рассчитать в сопоставимых объективных величинах по срокам, по инвестициям, кооперантам, по расходам/доходам, по территориям, по валовому продукту и т.д. в кВт/ч.

Это исключит субъективизм и волюнтаризм в подходах и методах, исключит необходимость разработки обычных трех сценариев, которые основаны на своевольном выборе темпов роста/снижения и предлагаемых субъективных условиях. Здесь не учитываются всеобщие законы сохранения полной мощности, закон сохранения энергии и кинетического импульса. Также не учитываются прорывные и кинетронные супертехнологии. Что касается применения 1 МГ в разработке аграрной программы, то для современных ученых-экономистов и практиков эта проблема остается за семью печатями.

Особая роль отводится подготовке кадров всех категорий для сельского хозяйства и страны в целом. В аграрной сфере работники любых категорий готовятся не месяцами, а воспитываются с детства, на основе собственной любви к данному делу. Это определенный образ жизни, который избирает сам для себя человек. Отсюда важнейшей задачей современной системы образования в России является оказание всяческой безвозмездной помощи в обеспечении фундаментальной общеобразовательной и профессиональной подготовки по всем категориям работников с использованием самых современных КСТ-технологий и информационных технологий нового поколения. Общеизвестно, что инвестиции в общую и профессиональную подготовку являются самыми рентабельными и выгодными для всего общества. Если государство не обеспечит своевременное выполнение этой комплексной задачи, то народ России будет содержать сель-

ское хозяйство, промышленность, армию иностранных государств и их государственный аппарат. Это нонсенс для руководства страной и населения.

Особую сложность представляют собой действующая система управления и система правового обеспечения по уровням хозяйствования. Они не обеспечивают необходимую и достаточную ответственность и заинтересованность государственных органов и их работников в должной мере за эффективное развитие территорий, в том числе по отраслям производства и сельскому хозяйству в частности.

Использование в информационных технологиях КСТ и антиэнтропийные подходы позволят одновременно качественно улучшить систему управления в России по всем уровням хозяйствования и сделать ее высокоэффективной. Здесь предполагается широкое использование в информационных системах для управления искусственного интеллекта, обеспечивающего выработку и принятие адекватных решений.

Соответственно необходимо будет внести существенные коррективы в систему правового обеспечения. Важнейшим направлением здесь является разработка и сопоставление действующей системы правового регулирования в стране с концептуальной матрицей развития и управления развитием общественно-го производства, охватывающей девять блоков от формулирования идеи до ее реализации. Это означает, что любая норма права и их совокупность приводятся в соответствие с публичной идеологией, с заявленной социально-экономической политикой, технологией, основными конституционными правами, обязанностями, ответственностью и т.д. вплоть до эффективного выполнения принятых решений. Только таким путем можно и нужно привести в соответствие всю систему норм права с социально-экономической политикой перехода сельского хозяйства, других

отраслей России в целом мирным путем на новый цикл обновления и новую общественно-экономическую формацию – инновационный тип воспроизводства.

### **Выводы**

Таким образом, КСТ-технологии представляют собой качественно новую научно-технологическую основу развития производительных сил и общественно-экономической формации инновационного типа общественного воспроизводства. Они служат материальной, экологической, социально-экономической, духовно-нравственной предпосылкой перехода России, ведущих стран и цивилизации на новый объективный цикл эволюции и сохранения жизни на Земле. В основе КСТ лежит комплексная научно-технологическая, социально-экономическая, экологическая, духовно-нравственная, социально-культурная более качественная прогрессивная идея, реализация которой позволяет:

- безвозвратно освободиться от деградации, ограничений и накапливающихся, как снежный ком, внутренних и внешних противоречий и проблем, системных кризисов и военно-политических потрясений в развитии России, других государственно-монополистических стран и международного сообщества;
- создать необходимые и достаточные научно-технологические, кадровые и иные условия, качественно новую систему потребностей, обеспечивающих гармоничное развитие всех членов общества и рациональное использование природных ресурсов на основе экологически чистых технологий;
- сформировать поистине достойную для каждого человека и устойчивую жизнедеятельность всем народам и цивилизации на Земле;
- обеспечить безопасность развития обществу, международному сообществу от внутренних и внешних, в том числе неблагоприятных воздействий из внешнего космоса.

### **ПРИМЕЧАНИЯ**

1. К. Маркс отмечал, что во втором веке до новой эры в древнеиндийском племени уже было разделение труда по 18 направлениям [6].

2. Физиками, биохимиками установлено, что структура воды при всем ее нормальном составе может иметь неблагоприятную структуру для

человека – укрупненные молекулы плохо усваиваются клетками организма.

3. В ней перечислены объективные единицы измерения. Все иные приводимые величины в экономике и т.д. имеют субъективный характер и не могут использоваться для объективной оценки состояния явления.

4. Практика показывает, что переход от одной общественно-экономической формации к другой всегда сопровождался массовым уничтожением инакомыслящего или ни в чем не повинного населения. В отличие от этого, только переход на инновационный тип общественного производства будет осуществляться мирным путем.

5. Широко рекламируемые в настоящее время нанотехнологии можно отнести к первому уровню разработанности прорывных технологий, используемых в производстве. Прорывные технологии также имеют минимум десять уровней

разработки. Далее идут КСТ-технологии, которые имеют двенадцать уровней развития.

6. Специалисты-физики, конструкторы, как правило, до недавнего времени не включали в систему всеобщих фундаментальных законов – закон сохранения полной мощности, который, в дополнение к ранее названным, раскрывает социально-экономический смысл создания технологий и деятельности всех членов общества. Думается, в дальнейших разработках по КСТ станет вполне убедительным учет данного всеобщего закона, который действует также и во Вселенной.

7. Предлагаемые в России на международных экономических форумах варианты преобразования общественного производства, к сожалению, не выходят за рамки неадекватной современной модернизации, усиливающей отраслевую и территориальную неуправляемость жизнедеятельности страны.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бартини ди Р.О., Кузнецов П.Г. О множественности геометрий и множественности физик // Проблемы и особенности современной научной методологии. Свердловск, 1979.

2. Варламов В.Ф. Восхождение к истине. М.: Знание, 1981.

3. Вторая индустриализация России : Настольная книга руководителя государства (основы теории и практики осуществления) / под ред. д-ра экон. наук, проф. Н.А. Потехина. Екатеринбург: ОАО «ИПП «Уральский рабочий», 2011.

4. Капустян В.М., Капустян И.В. Морфологический анализ – итоги перспективы // Культура. Народ. Экофера. Труды социально-культурного семинара им. В. В. Бугровского. Выпуск 8. М., 2015. С. 149–157.

5. Кузнецов О.А., Кузнецов П.Г., Большаков Б.Е. Система природа-общество-человек: Устойчивое развитие / Государственный научный центр Российской Федерации ВНИИ геосистем, Международный университет природы, общества и человека «Дубна», 2000.

6. Маркс К. Капитал. Т. 1, Кн. 1: Процесс производства капитала. М.: Политиздат, 1969.

7. Менделеев Д.И. Уральская железная промышленность 1899. Факсиздание. Екатеринбург: Изд. дом «Аква-Пресс», 2006.

8. Потехин В.Н. Государственное управление

общественным производством в условиях осуществления Второй индустриализации России: теория, методология и практика. М.: Фонд «Кадровый резерв», 2019.

9. Потехин Н.А., Капустян В.М., Потехин В.Н. Вторая индустриализация России: методология, теория, практика // Возрождение производства, науки и образования в России: вызовы и решения 22–23 ноября 2014 г. Вторая сессия конгресса работников образования, науки, культуры и техники. М.: 2014.

10. Потехин Н.А., Потехин В.Н. Новая общественно-экономическая формация – инновационный способ воспроизводства. Настольная книга руководителя государства. (Преодоление всеобщего кризиса на основе Второй индустриализации России). М.: Фонд «Кадровый резерв», 2019.

11. Пуанкаре А. Об основных гипотезах геометрии // Основания геометрии : избр. соч. М., 1974. Т. 3. С. 398.

12. Сёмин А.Н., Китавцев М.Н. Пространственное развитие России: инновационные, организационные и социально-экономические аспекты // Агропродовольственная политика России. 2018. № 6 (78). С. 2–9.

13. Сёмин А.Н., Пичурин И.И., Третьков А.П. Концепция долгосрочного развития Российской Федерации на период до 2020 года: особенности

и результаты реализации. М.: Фонд развития и поддержки молодёжи «Кадровый резерв», 2019.

14. Фен Д. Машины, энергия, энтропия. М.: Мир, 1986.

15. Янушевский И.А., Ласточкин С.С. Кинетронные супертехнологии. М., 2009.

---

## SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL FOUNDATIONS OF A NEW SOCIO-ECONOMIC STRUCTURE – AN INNOVATIVE TYPE OF REPRODUCTION

**N.A. Potekhin**

Urals state agrarian university,  
Ekaterinburg, Russia

**V.N. Potekhin**

Mass-media “The second industrialization  
of Russia”,  
Ekaterinburg, Russia

### ABSTRACT:

The article reveals scientific and technological foundations, the most important aspects of the mechanism of truly objective transformation of Russia through evolution without any kind of bloody democratic upheavals that worsen the quality of life of the entire population and increase internal and external systemic crises. For the first time, the problem of transition to a qualitatively new cycle of renewal, to a new socio-economic structure - an innovative type of social reproduction of Russia, the leading countries and the world community on a scientific and technological basis and on the common sense of all mankind, excluding voluntarism, subjectivism, usurpation of power by certain elite groups and their accomplices.

On the basis of the advanced level of development of the productive forces, the author argues for the possibility and necessity of the corresponding peaceful transformation of production relations and the system of organizing the life of society without systemic crises and socio-economic, military-political and other cataclysms. The initial starting point are kinetron super technologies (FST), which in contrast to the existing traditional nanotechnology, breakthrough technologies based on constant use of the physical effects of Brownian Chaos, universal laws save energy, kinetic charge, law of conservation of full power created by machines, mechanisms and technologies that differ radically in terms of labor productivity, power and efficiency compared to the traditional technologies listed. KST technologies are the prerequisite for transition to integrated and quality development of material-technical, socio-economic, moral and environmental foundations of life of the whole society of Russia and the leading countries into a new cycle of updates and a socio-economic structure – an innovative type of social reproduction. This is the basis for the progressive sustainable development of the productive forces of each country and the entire civilization along the way of preserving life on Earth. Of course, the introduction of the above-mentioned innovative technologies impose adequate requirements for training, which is the main productive forces of society, life conditions in their labor and off-duty hours to ecologically clean technologies, information systems, based on the anti-entropic basis, and the use of artificial intelligence to control systems, which will guarantee an objective and reasoned adoption and efficient implementation of management decisions on the adopted levels.

Their widespread use in life will allow you to painlessly carry out radical changes in society and achieve conditions worthy of every person. The most important tasks and requirements are highlighted, as well as the mechanism for implementing an objective evolutionary transformation of Russia's social production, which also ensures the preservation and sustainable development of civilization on Earth.

**KEYWORDS:** socio-economic structure, innovative type of social production, Second industrialization of Russia, social production, kinetron supertechnologies.

**AUTHORS' INFORMATION:**

Nikolay A. Potekhin, Dr. Sci. (Economical), Professor, Urals state agrarian university,  
42, K. Liebknecht Str., Ekaterinburg, 620075, Russia

Viktor N. Potekhin, Cand. Sci. (Economical), Mass-media "The second industrialization of Russia",  
39, Gorky Str., Ekaterinburg, 620014, Russia, vnp1@ya.ru

**FOR CITATION:** Potekhin N.A., Potekhin V.N. Scientific and technological foundations of a new socio-economic structure – an innovative type of reproduction // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 24–38.

**REFERENCES**

1. Bartini di R.O., Kuznetsov P.G. On the multiplicity of geometries and multiplicity of physics // Problems and features of modern scientific methodology. Sverdlovsk, 1979. [Bartini di R.O., Kuznetsov P.G. O mnozhestvennosti geometriy i mnozhestvennosti fizik // Problemy i osobennosti sovremennoy nauchnoy metodologii. Sverdlovsk, 1979.] – (In Rus.)
2. Varlamov V.F. Ascent to the truth. Moscow: Knowledge, 1981. [Varlamov V.F. Voskhozhdenie k istine. M.: Znanie, 1981.] – (In Rus.)
3. The Second industrialization of Russia. Manual of the head of state (fundamentals of implementation theory and practice) / edited by the Doctor of Science (Economics), Professor N.A. Potekhin. Ekaterinburg: JSC "IPP "Ural Worker", 2011. [Vtoraya industrializatsiya Rossii : Nastol'naya kniga rukovoditelya gosudarstva (osnovy teorii i praktiki osushchestvleniya) / pod red. d-ra ekon. nauk, prof. N.A. Potekhina. Ekaterinburg: OAO «IPP «Ural'skiy rabochiy», 2011.] – (In Rus.)
4. Kapustyan V.M., Kapustyan I.V. Morphological analysis – results and perspective. // Culture. People. Ecosphere. Proceedings of the social and cultural seminar named after V.V. Bugrovsky. Issue 8. Moscow, 2015. Pp. 149–157. [Kapustyan V.M., Kapustyan I.V. Morfologicheskiy analiz – itogi perspektivy // Kul'tura. Narod. Ekosfera. Trudy sotsial'no-kul'turnogo seminar im. V.V. Bugrovskogo. Vypusk 8. M., 2015. C. 149–157.] – (In Rus.)
5. Kuznetsov O.L., Kuznetsov P.G., Bolshakov B.E. System nature-society-man: Sustainable development / National Scientific Center of the Russian Federation VNII geosystem, International University of Nature, Society and Man "Dubna", 2000. [Kuznetsov O.L., Kuznetsov P.G., Bol'shakov B.E. Sistema priroda-obshchestvo-chelovek: Ustoychivoe razvitie / Gosudarstvennyy nauchnyy tsentr Rossiyskoy Federatsii VNII geosistem, Mezhdunarodnyy universitet prirody, obshchestva i cheloveka «Dubna», 2000.] – (In Rus.)
6. Marx K. Capital. Vol. 1. Book 1: The process of capital production, Moscow: Politizdat, 1969. [Marks K. Kapital. T. 1, Kn. 1: Protess proizvodstva kapitala. M.: Politizdat, 1969.] – (In Rus.)
7. Mendeleyev D.I. Ural iron industry in 1899. Facsimile edition. Ekaterinburg: Publishing House "Aqua-Press", 2006. [Mendelev D.I. Ural'skaya zheleznyaya promyshlennost' 1899. Faksizdanie. Ekaterinburg: Izd. dom «Akva-Press», 2006.] – (In Rus.)
8. Potekhin V. N. State management of public production in the conditions of implementation of the Second industrialization of Russia: theory, methodology and practice. Moscow: Foundation "Personnel reserve", 2019. [Potekhin V.N. Gosudarstvennoe upravlenie obshchestvennym proizvodstvom v usloviyakh osushchestvleniya Vtoroy industrializatsii Rossii: teoriya, metodologiya i praktika. M.: Fond «Kadrovyy rezerv», 2019.] – (In Rus.)
9. Potekhin N.A., Kapustyan V.M., Potekhin V.N. The Second industrialization of Russia: methodology, theory, practice. // Reviving production, science and education in Russia: challenges and solutions. November 22–23, 2014 Second session of the Congress of workers of education, research, culture and technology. Moscow: 2014. [Potekhin N.A., Kapustyan V.M., Potekhin V.N. Vtoraya industrializatsiya Rossii: metodologiya, teoriya, praktika // Vozrozhdenie proizvodstva, nauki i obrazovaniya v Rossii: vyzovy i resheniya 22–23 noyabrya 2014 g. Vtoraya sessiya kongressa rabotnikov obrazovaniya, nauki, kul'tury i tekhniki. M.: 2014.] – (In Rus.)
10. Potekhin N.A., Potekhin V.N. New socio-economic structure – an innovative way of reproduction. Manual for the Head of state. (Overcoming the general crisis based on the Second industrialization of Russia). Moscow: Foundation "HR reserve", 2019. [Potekhin N.A., Potekhin V.N. Novaya obshchestvenno-ekonomicheskaya formatsiya – innovatsionnyy sposob vosproizvodstva. Nastol'naya kniga rukovoditelya gosudarstva. (Preodolenie vseobshchego krizisa na osnove Vtoroy

industrializatsii Rossii). M.: Fond «Kadrovyy rezerv», 2019.] – (In Rus.)

11. Poincare A. About the main hypotheses of geometry. // Bases of geometry: Selected works. Moscow: 1974. Vol. 3. P. 398. [Puankare A. Ob osnovnykh gipotezakh geometrii // Osnovaniya geometrii : izbr. soch. M., 1974. T. 3. S. 398.] – (In Rus.)

12. Syomin A.N., Kitavtsev M.N. Spatial development of Russia: innovative, organizational and socio-economic aspects // Agri-food policy of Russia. 2018. No. 6 (78). Pp. 2–9. [Semin A.N., Kitavtsev M.N. Prostranstvennoe razvitie Rossii: innovatsionnye, organizatsionnye i sotsial'no-ekonomicheskie aspekty // Agropodovol'stvennaya politika Rossii. 2018. № 6 (78). S. 2–9.] – (In Rus.)

13. Syomin A.N., Pichurin I.I., Tretkov A.P. Con-

cept of the long-term development of the Russian Federation for the period up to 2020: features and results of implementation. M.: Foundation of development and support of youth “HR reserve”, 2019. [Semin A.N., Pichurin I.I., Tret'kov A.P. Kontseptsiya dolgosrochnogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2020 goda: osobennosti i rezul'taty realizatsii. M.: Fond razvitiya i podderzhki molodezhi «Kadrovyy rezerv», 2019.] – (In Rus.)

14. Fen D. Machines, energy, entropy. Moscow: Mir, 1986. [Fen D. Mashiny, energiya, entropiya. M.: Mir, 1986.] – (In Rus.)

15. Yanushevskiy I.A., Lastochkin S.S. Kinetron Supertechnologies. Moscow, 2009. [Yanushevskiy I.A., Lastochkin S.S. Kinetronnye supertekhnologii. M., 2009.] – (In Rus.)

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ САЙТА НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИИ НЕЧЁТКОГО УПРАВЛЕНИЯ

УДК: 658.8:004

ББК: 65.291:16.263

DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-39-49

ГРНТИ: 20.51.23

Код ВАК: 08.00.05

**С.Ф. Молодецкая**

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте  
Российской Федерации,  
Екатеринбург, Россия  
AuthorID: 704035

**Т.Ф. Шитова**

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте  
Российской Федерации,  
Екатеринбург, Россия

### АННОТАЦИЯ:

В современном мире для принятия управленческих решений необходимы знания о системе продвижения товаров и услуг. Развиваются научные направления, связанные с предварительным выявлением и классификацией потенциальных потребителей. Изучение и накопление знаний по данному вопросу привело к появлению различных методик анализа, в частности метод Черчмена-Акоффа, метод поэтапного сравнения, вероятностный метод, методика Саати, нечеткие множества. В статье приводятся преимущества применения методики нечеткого управления для определения эффективности сайта.

Целью данной работы является разработка технологии оценки эффективности сайта на основе теории нечетких множеств. Для расчета оценки используются данные, которые получены в результате установки на сайт Яндекс.Метрики и Google Analytics. Для анализа динамики продаж товаров, которые реализует ООО «Радуга», приведены данные двух периодов. Определена лингвистическая переменная  $g$  – «эффективность разработки сайта». Универсальным множеством для переменной  $g$  определен отрезок  $[0, 1]$ , а множество значений переменной  $g$  – отрезок  $G = \{G_1, G_2, G_3, G_4, G_5\}$ . Составлена таблица функции принадлежности подмножеств терм-множества  $g$ . Заключение об эффективности сайта проводится на основе показателей эффективности.

Каждый из этих показателей – это переменная, принимающая определенные значения на заданном промежутке времени. Т.к. шкалы существенно отличаются, в программе Excel проведено нормирование. Определены экспертные оценки термов. Рассчитаны значения функции принадлежности лингвистической переменной  $g$  – «эффективность сайта» за декабрь 2019 г., январь 2020 г. с учетом рангов по методике Фишберна. Сделаны выводы по эффективности использования сайта для ведения бизнеса в интернете.

Предложенная методика оценки на основе технологии нечеткого управления позволяет наиболее точно определить эффективность от использования сайта при построении бизнеса в интернете, т.к. рассматриваются качественные оценки значений критериев, что позволяет более точно дать оценку эффективности сайта.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** нечеткие множества, неопределенность, нечеткая логика, лингвистическая переменная, критерии оценки эффективности сайта, технология нечеткого управления, терм-множество, функция принадлежности, вероятностный метод, методика Саати, метод Черчмена-Акоффа.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Светлана Федоровна Молодецкая, Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 620142, Россия, г. Екатеринбург, ул. Чапаева, 16а, molodezkayasf@mail.ru

Татьяна Федоровна Шитова, кандидат социологических наук, доцент, Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 620142, Россия, г. Екатеринбург, ул. Степана Разина, 29, shitovatat@yandex.ru

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Молодецкая С.Ф., Шитова Т.Ф. Оценка эффективности сайта на основе технологии нечёткого управления // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 39–49.

В современном мире компании, которые работают на рынке, предоставляя потребителям свои товары и услуги, параллельно развивают своей бизнес и в сети «Интернет». Сайт является одним из основных компонентов модели продвижения бизнеса в интернете – важной составляющей для того, чтобы понимать, насколько бизнес востребован, насколько востребованы товары и услуги статистика сайта. Статистику для сайта необходимо постоянно обновлять, т.к. индексирование различными поисковыми системами совершенствуется. Статистику можно получить благодаря пакету анализа сайтов – Google Analytics и Яндекс.Метрика. Эти сервисы предоставляют возможность проводить оценку продуктивности работы сайта на основе показателей. Определим показатели эффективности сайта (KPI):

- 1) посещаемость сайта;
- 2) число оставленных заявок через формы обратной связи;
- 3) количество входящих вызовов на телефонный номер, представленный на сайте;
- 4) проведение специальных акций, подразумевающих размещение информации исключительно на сайте, что даёт возможность определить количество его посетителей, посчитав число пользователей, принявших участие в мероприятии;
- 5) источник трафика, показывающий, откуда на сайт пришли посетители;
- 6) определение времени пребывания на страницах сайта;
- 7) определение страниц, с которых начато и которыми закончено посещение сайта; если ресурс покинут ранее, чем просматриваются карточки товара и совершается целевое дей-

ствие, стоит определить страницу наиболее частого выхода и поработать над ее качеством;

- 8) выявление страниц-проводников, в роли которых чаще всего выступают главная и основные страницы каждого раздела;
- 9) статистика показателей отказов;
- 10) определение ключевых фраз, по которым пользователи перешли на сайт;
- 11) социально-демографические факторы;
- 12) расчет процентного показателя новых посетителей;
- 13) число совершенных покупок с сайта.

Все вышеперечисленные показатели можно оценивать через равные промежутки времени. В этом случае мы можем наблюдать динамику по каждому из показателей.

Для проведения комплексной оценки эффективности сайта можно использовать различные методики, например метод Черчмена-Акоффа, метод поэтапного сравнения, вероятностный метод, метод многокритериальной оценки, в частности методику Саати, нечеткие множества.

Рассмотрим каждый метод в отдельности.

*Метод Черчмена-Акоффа* заключается в следующем: эксперты сначала располагают оцениваемые объекты в порядке убывания значимости. Затем первому присваивается в качестве оценки единица, а остальным – меньшие значения. Далее проверяется условие, согласно которому полученная оценка любого объекта должна быть меньше, чем сумма оценок для объектов с меньшим рангом. Предполагается, что если какой-то объект превосходит по степени предпочтительности остальные, вместе взятые, то их следует исключить из рассмотрения.

*Вероятностный метод.* Вероятностные методы основываются на знании количественных характеристик рисков, сопровождающих реализацию аналогичных проектов, и учете специфики отрасли, политической и экономической ситуации. В рамках вероятностных методов можно проанализировать и оценить отдельные виды инвестиционных рисков. В то же время два других метода – определение критических точек и анализ чувствительности – дают лишь общее представление об устойчивости проекта к изменениям заложенных в него параметров.

*Метод поэтапного сравнения* применяется в случаях, когда есть возможность выбрать не один, а сразу несколько объектов, или вариантов решения, поэтому необходимо проводить сравнение предпочтительного варианта с различными комбинациями менее предпочтительных решений.

*Методика Саати* основана на попарном сравнении критериев. Путем простого перечисления формируется набор (множество) возможных решений и набор критериев для их оценки. Строятся матрицы парных сравнений по каждому критерию и матрица сравнения критериев между собой. На основе этих матриц определяются рейтинги по критериям и рейтинги (веса) самих критериев. Итоговый рейтинг вычисляется как свертка полученных результатов, проведенная путем сложения произведений рейтингов по критериям на веса критериев.

*Нечеткие множества.* Знания не всегда могут быть описаны точно – часто встречаются так называемые «нечеткие знания». Все нечеткости можно классифицировать следующим образом: 1) недетерминированность выводов; 2) неоднозначность; 3) ненадежность; 4) неполнота.

Методологической основой нечетких знаний является теория нечетких множеств. Это поразительная особенность человеческого интеллекта, когда человек может принимать решение в условиях неполной, нечеткой и расплывчатой информации. Все уровни экономических параметров могут измеряться не только количественно, но и качественно. Для этого необходимо определить лингвистическую переменную «Уровень параметра  $X$ », носителем

которой является область определения параметра  $X$ , а терм-множество значений составляют нечеткие подмножества «Очень низкий уровень, Низкий уровень, Средний уровень, Высокий уровень, Очень высокий уровень» параметра  $X$ . Эта пенташкала является оптимальной в большинстве случаев [6].

Термин «нечеткая логика» впервые был введен в 1965 году американским профессором Лотфи Заде. Подобная технология анализа нашла свое применение во многих сферах человеческой деятельности. В 1991 году была сконструирована первая «интеллектуальная» стиральная машина, основу управления которой составляла нечеткая логика. Автоматически определяя нечеткие входные факторы: объем и качество белья, уровень загрязненности, тип порошка и т.д.), стиральная машина выбирала оптимальный режим стирки из 3 800 возможных. Примеров применения нечеткой логики множество: это распознавание рукописных символов в карманных компьютерах, распознавание рукописных текстов, объектов, голоса, управление метрополитенами для повышения удобства вождения, оптимизация потребления бензина в автомобилях, повышение чувствительности и эффективности управления лифтами, системы прогнозирования землетрясений и т.д. Суть теории нечетких множеств заключается в формализации методов, которые позволяют провести анализ по определенным показателям в «гуманитарных областях». В теории развиваются методы, содержащие расплывчатые понятия, т.е. математический аппарат теории нечетких множеств дает возможность моделировать рассуждения, например, «высокая эффективность проекта», «средние объемы продаж», «низкий уровень дохода». При этом существуют только две возможности для элемента: он может либо принадлежать, либо не принадлежать данному подмножеству. Существует и определенный нюанс: мысль людей и их восприятие не разделены четкими границами. В теории нечетких множеств формализация нечеткости осуществляется путем введения понятия степени принадлежности элемента нечеткому множеству.

Например,  $g$  – лингвистическая переменная со значением «эффективность сайта». Терм-

множество переменных  $g$  будут включать следующие термины: «количество покупок с сайта», «количество оставивших заявок на сайте», «количество посетителей на сайт». Почему этим переменным мы даем качественную оценку? Каждый бизнес специфичен по своей сути, одна компания выводит новый товар на рынок, и тогда объемы продаж в «начальном сезоне» не могут быть большими, т.к. существует ряд факторов, которые могут оказывать влияние на динамику продаж, другая компания, желая преумножить свой капитал, создает сайт в сети «Интернет» и начинает продажи через сеть «Интернет» на основе того, что о товаре уже знает потребитель. Поэтому однозначно сказать, что этот показатель свидетельствует о высоких объемах продаж, невозможно, а следовательно и эффективно использовать сайт по отношению к конкурентам также невозможно.

Рассмотрим пример применения теории нечетких множеств.

### Постановка задачи

Требуется дать количественную оценку истинности экспертного заключения об эффективности сайта компании ООО «Радуга», которая имеет свой бизнес не только как физическая компания, но и в сети «Интернет». ООО «Радуга» реализует продукты питания различных производителей. Компания существует на рынке с 2018 года, в сети «Интернет» – с мая 2018 года. Следовательно, т.к. бизнес развивающийся, объемы продаж через сеть «Интернет» сравнительно небольшие. В данном случае следует провести анализ по периодам: декабрь 2019 года и январь 2020 года.

Для анализа будем использовать систему из шести показателей эффективности сайта. Для анализа данных применим теорию нечетких множеств.

Введем лингвистическую переменную  $g$  – эффективность разработки сайта для ООО «Радуга». Универсальным множеством для переменной  $g$  является отрезок  $[0, 1]$ , а множеством значений переменной  $g$  является отрезок  $G = \{G_1, G_2, G_3, G_4, G_5\}$ , где  $G_1$  – предельно низкая эффективность,  $G_2$  – низкая эффективность,  $G_3$  – средняя эффективность,  $G_4$  – высокая эффективность,  $G_5$  – очень высокая эффективность

Каждый из термов множества  $G$  будет являться подмножеством на отрезке  $[0, 1]$ . Рассмотрим нечеткие подмножества как трапециевидные нечеткие числа [4].

Лингвистическая переменная имеет трапециевидную функцию принадлежности, поэтому определение ее должно быть описано как четверка чисел  $x = (a_1, a_2, a_3, a_4)$ .

Так как границы интервала заданы нечетко, то необходимо ввести абсциссы вершин трапеции следующим образом:

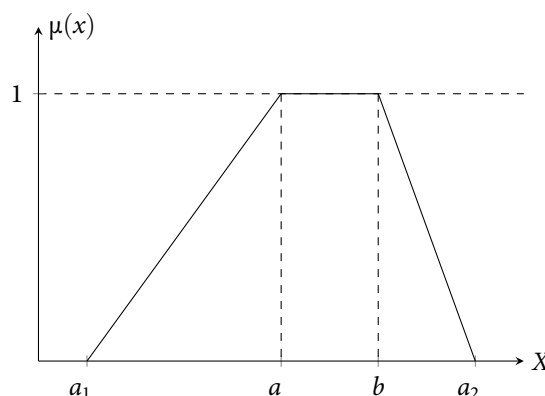


Рисунок 1 – Трапециевидная функция лингвистической переменной

$$\begin{cases} a = \frac{a_1 + a_2}{2}, \\ b = \frac{b_1 + b_2}{2}. \end{cases} \quad (1)$$

Но как мы видим из графика, представленная трапеция – не равнобедренная. Отставание вершин  $a_1, a_2$  и  $b_1, b_2$  друг от друга связано с тем, какую семантику мы вкладываем в понятие «примерно»: чем больше разброс статистических данных, тем боковые ребра трапеции являются более пологими.

Например, высказывание «Среднее значение – это примерно от  $a$  до  $b$ » и есть экспертная оценка (нечеткой классификации), а тогда можно использовать для моделирования нечетких классификаций трапециевидные числа [5].

Трапециевидная функция принадлежности определяется как  $x = [a_i, a_2]$ . Максимальное значение ( $\mu_i(x) = 1$ ) достигается на отрезке  $[a, b]$ . Трапециевидную функцию принадлежности в виде формулы можно записать следующим образом:

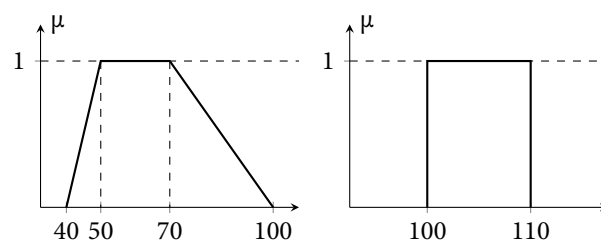
$$\mu(x) = \begin{cases} 0, & \text{если } x < a; \\ \frac{x - a_1}{a_2 - a_1}, & \text{если } a_1 \leq x < a_2; \\ 1, & \text{если } a_2 \leq x \leq a_3; \\ \frac{x - a_4}{a_3 - a_4}, & \text{если } a_3 \leq x \leq a_4; \\ 0, & \text{если } x > a_4. \end{cases} \quad (2)$$

где  $a_i, a, b$  – некоторые числа.

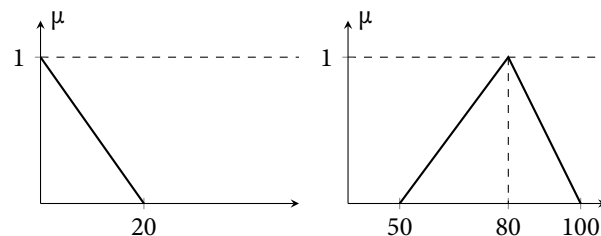
Трапециевидные функции принадлежности используются для определения термов, аналогичных треугольной функции. График трапециевидной функции принадлежности, определяемой формулой (2), приведен на рисунке 1.

Допустим, что в рамках составления проекта бюджета рассматриваются различные источники финансирования. Причем некоторые из них характеризуются неточностью оценки денежных сумм на день оценивания, а другие – малой надежностью. Кроме того, из бюджета необходимо отдать долги, количество которых также неточно, так как зависит от того, потребует ли кредитор все или только часть в следующем финансовом периоде.

**Источник А:** финансирование обеспечивается, его сумма может изменяться от 40 до 100 млн. в зависимости от конъюнктуры, но с наибольшей вероятностью можно ожидать поступления в сумме от 50 до 70 млн.



Источник: А=(50,70,10,30) Источник: В=(100,110,0,0)



Источник: С = (0, 0, 0, 20) Долги: D = (80, 80, 30, 20)

**Рисунок 2 – Функции принадлежности для каждой из четырех нечетких переменных**

**Источник В:** источник надежен, и разумно полагать, что финансирование будет предоставлено и составит сумму 100–110 млн.

**Источник С:** источник ненадежен, а если и даст, то не более 20 млн.

**Долг D:** плата за кредиты 50–100 млн., но наиболее вероятна выплата 80 млн.

Таким образом, имеем три источника поступлений и один источник расхода. Построим на основе их описаний трапециевидные функции принадлежности для каждой из четырех нечетких переменных (рис. 2).

**Таблица 1 – Функция принадлежности нечеткого множества  $G_k$**

| Терм $G_k$                                                      | Функция принадлежности нечеткого множества $G_k$                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $G_5$ – очень низкая эффективность,<br>$G_5 \in [0; 0,25]$      | $\mu_5 = \begin{cases} 1, & \text{если } 0 \leq g \leq 0,15; \\ 10(0,25 - g), & \text{если } 0,15 \leq g \leq 0,25 \end{cases}$                                                      |
| $G_4$ – низкая эффективность,<br>$G_4 \in [0,15; 0,45]$         | $\mu_4 = \begin{cases} 1 - 10(0,25 - g), & \text{если } 0,15 < x \leq 0,25; \\ 1, & \text{если } 0,25 < x \leq 0,35; \\ 10(0,45 - g), & \text{если } 0,35 < x \leq 0,45 \end{cases}$ |
| $G_3$ – средняя эффективность,<br>$G_3 \in [0,35; 0,65]$        | $\mu_3 = \begin{cases} 1 - 10(0,45 - g), & \text{если } 0,35 < x \leq 0,45; \\ 1, & \text{если } 0,45 < x \leq 0,55; \\ 10(0,65 - g), & \text{если } 0,55 < x \leq 0,65 \end{cases}$ |
| $G_2$ – высокая эффективность,<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 высокая эффективность,<br>$G_1 \in [0,75; 1]$ | $\mu_1 = \begin{cases} 1 - 10(0,85 - g), & \text{если } 0,75 \leq x \leq 0,85; \\ 1, & \text{если } 0,85 < g \leq 1 \end{cases}$                                                     |

Таблица 2 – Данные по показателям эффективности сайта

| Показатели эффективности сайта                                              | Декабрь 2019 | Январь 2020 | Нормированное значение Декабрь 2019 | Нормированное значение Январь 2020 |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| $X_1$ – среднее время пребывания на сайте (1 пользователь)                  | 6            | 3           | – 0,6469                            | – 0,64822                          |
| $X_2$ – количество новых зарегистрированных посетителей                     | 1 452        | 967         | – 0,01114                           | – 0,22438                          |
| $X_3$ – показатель отказов (% посетителей, ушедших с сайта, не успев зайти) | 15           | 7           | – 0,64294                           | – 0,64646                          |
| $X_4$ – количество отказов от сформированных покупок в корзине              | 57           | 29          | – 0,62448                           | – 0,63679                          |
| $X_5$ – число оставленных заявок через форму обратной связи                 | 1 436        | 870         | – 0,01817                           | – 0,26703                          |
| $X_6$ – общее количество посетителей сайта                                  | 5 898        | 4 287       | 1,943634                            | 1,235326                           |

Верхнее основание трапеции соответствует полной уверенности эксперта в правильности своей классификации, а нижнее – уверенности в том, что никакие другие значения интервала (0; 1) не попадают в выбранное нечеткое подмножество.

Для проведения описания термов  $B_{ij}$  нашего примера необходимо составить таблицу функции принадлежности подмножеств термножества  $g$ . Полученное значение функции принадлежности – это значение функции истинности термина  $G_i$ . Заключение об эффективности сайта будем делать на основе показателей эффективности.

Определим систему из шести показателей:  $X_1$  – среднее время пребывания на сайте;  $X_2$  – количество новых зарегистрированных посетителей;  $X_3$  – показатель отказов (% посетителей, ушедших с сайта, не успев зайти);  $X_4$  – количество отказов от сформированных покупок в корзине;  $X_5$  – число оставленных заявок через форму обратной связи;  $X_6$  – общее число посетителей сайта.

Примем, что все показатели являются равнозначными для анализа ( $r_i = 1/6$ ).

Каждый из этих показателей – это переменная, принимающая определенные значения на заданном промежутке времени. Каждую из этих переменных следует рассматривать как множество лингвистической переменной  $B_i$ , которая состоит из термов:

$B_1$  – очень низкий уровень показателя  $x_i$ ;

$B_2$  – низкий уровень показателя  $x_i$ ;

$B_3$  – средний уровень показателя  $x_i$ ;

$B_4$  – высокий уровень показателя  $x_i$ ;

$B_5$  – очень высокий уровень показателя  $x_i$ .

Сведем все данные в таблицу. Данные получены благодаря сервису Google Analytics и Яндекс.Метрика.

Так как шкалы существенно отличаются, проведем нормирование. Для этого в программе Excel воспользуемся функцией «Нормализация».

Для того, чтобы применить функцию «Нормализация», необходимо предварительно рассчитать среднее значение и стандартное отклонение. Проведем расчеты для выборки «Декабрь 2019»: среднее значение составляет 1 477,3333 и стандартное отклонение составляет 2 274,433. Для выборки «Январь 2020»: среднее значение составляет 494,895, стандартное отклонение – 312,7768.

Таким образом, нормированные значения позволяют создать стандартизированные единицы измерения (табл. 2).

|    | A         | B              | C | D        | E            | F |
|----|-----------|----------------|---|----------|--------------|---|
| 1  | дек.19    |                |   |          |              |   |
| 2  | выборка   | норм. значение |   | 2274,433 | станд. откл. |   |
| 3  | 6         | -0,646901105   |   | 1477,333 | сред. знач.  |   |
| 4  | 1452      | -0,011138306   |   |          |              |   |
| 5  | 15        | -0,642944075   |   |          |              |   |
| 6  | 57        | -0,624477935   |   |          |              |   |
| 7  | 1436      | -0,018173026   |   |          |              |   |
| 8  | 5898      | 1,943634447    |   |          |              |   |
| 9  |           |                |   |          |              |   |
| 10 | январь.20 |                |   |          |              |   |
| 11 | выборка   | норм. значение |   | 1657,759 | станд. откл. |   |
| 12 | 3         | -0,648220115   |   | 1027,167 | сред. знач.  |   |
| 13 | 967       | -0,224378249   |   |          |              |   |
| 14 | 7         | -0,646461435   |   |          |              |   |
| 15 | 29        | -0,636788695   |   |          |              |   |
| 16 | 870       | -0,267026238   |   |          |              |   |
| 17 | 4287      | 1,235326101    |   |          |              |   |
| 18 |           |                |   |          |              |   |

Рисунок 3 – Нормирование данных

Таблица 3 – Экспертные оценки термов  $B_{ij}$ 

| Показатель | Терм                           |                              |                              |                            |                            |
|------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------|
|            | $B_{i1}$                       | $B_{i2}$                     | $B_{i3}$                     | $B_{i4}$                   | $B_{i5}$                   |
| $x_1$      | $(-\infty; -\infty; -1; -0,9)$ | $(-1; -0,9; -0,7; -0,5)$     | $(-0,7; -0,5; -0,3; -0,2)$   | $(-0,3; -0,2; 0; 0,1)$     | $(0; 0,1; 0,3; +\infty)$   |
| $x_2$      | $(-1; -0,5; -0,3; -0,1)$       | $(-0,3; -0,1; -0,07; -0,02)$ | $(-0,07; -0,05; 0,02; 0,03)$ | $(0,02; 0,03; 0,04; 0,05)$ | $(0,04; 0,05; 0,1; 1)$     |
| $x_3$      | $(-\infty; -\infty; -1; -0,9)$ | $(-1; -0,9; -0,8; -0,7)$     | $(-0,8; -0,7; -0,6; -0,5)$   | $(0; -0,5; -0,2; -0,1)$    | $(-0,2; -0,1; 0; +\infty)$ |
| $x_4$      | $(-\infty; -\infty; -1; -0,9)$ | $(-1; -0,9; -0,6; -0,5)$     | $(-0,6; -0,5; -0,4; -0,3)$   | $(-0,4; -0,3; -0,2; -0,1)$ | $(-0,2; -0,1; 0; +\infty)$ |
| $x_5$      | $(-\infty; -1; -0,5; -0,1)$    | $(-0,5; -0,1; -0,05; -0,03)$ | $(-0,05; -0,03; -0,01; 0,1)$ | $(-0,01; 0,1; 0,2; 0,3)$   | $(0,2; 0,3; 1; +\infty)$   |
| $x_6$      | $(0; 1,6; 1,7; 1,8)$           | $(1,7; 1,8; 1,9; 2)$         | $(1,9; 2; 2,1; 2,2)$         | $(2,1; 2,2; 2,3; 2,4)$     | $(2,3; 2,4; 2,5; +\infty)$ |

Таблица 4 – Значение функции принадлежности  $\mu$ 

| Значение показателя $x$ |                | Трапезоидные числа                                           | Интерпретация термов $B_i$            | Значение функции принадлежности $\mu$ |
|-------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Декабрь 2019            | Январь 2020    |                                                              |                                       |                                       |
| $X_1 = -0,647$          | $X_1 = -0,648$ | $B_{12} = (-1; -0,9; -0,7; -0,5) _{\text{декабрь 2019}}$     | низкий уровень показателя $x_1$       | $\mu_{12} = 0,265$                    |
|                         |                | $B_{13} = (-0,7; -0,5; -0,3; -0,2) _{\text{декабрь 2019}}$   | средний уровень показателя $x_1$      | $\mu_{13} = 0,265$                    |
|                         |                | $B_{12} = (-1; -0,9; -0,7; -0,5) _{\text{январь 2020}}$      | низкий уровень показателя $x_1$       | $\mu_{12} = 0,265$                    |
|                         |                | $B_{13} = (-0,7; -0,5; -0,3; -0,2) _{\text{январь 2019}}$    | средний уровень показателя $x_1$      | $\mu_{13} = 0,265$                    |
| $X_2 = -0,011$          | $X_2 = -0,224$ | $B_{22} = (-0,3; -0,1; -0,07; -0,02) _{\text{декабрь 2019}}$ | низкий уровень показателя $x_2$       | $\mu_{22} = 0,56$                     |
|                         |                | $B_{23} = (-0,07; -0,05; 0,02; 0,03) _{\text{декабрь 2019}}$ | средний уровень показателя $x_2$      | $\mu_{23} = 0,56$                     |
|                         |                | $B_{21} = (-1; -0,5; -0,3; -0,1) _{\text{январь 2020}}$      | очень низкий уровень показателя $x_2$ | $\mu_{21} = 0,38$                     |
|                         |                | $B_{22} = (-0,3; -0,1; -0,07; -0,02) _{\text{январь 2020}}$  | низкий уровень показателя $x_2$       | $\mu_{22} = 0,38$                     |
| $X_3 = -0,643$          | $X_3 = -0,646$ | $B_{33} = (-0,8; -0,7; -0,6; -0,5) _{\text{декабрь 2019}}$   | средний уровень показателя $x_3$      | $\mu_{33} = 0,57$                     |
|                         |                | $B_{33} = (-0,8; -0,7; -0,6; -0,5) _{\text{январь 2020}}$    | средний уровень показателя $x_3$      | $\mu_{33} = 0,57$                     |
| $X_4 = -0,624$          | $X_4 = -0,637$ | $B_{42} = (-1; -0,9; -0,6; -0,5) _{\text{декабрь 2019}}$     | низкий уровень показателя $x_4$       | $\mu_{42} = 0,85$                     |
|                         |                | $B_{42} = (-1; -0,9; -0,6; -0,5) _{\text{январь 2020}}$      | низкий уровень показателя $x_4$       | $\mu_{42} = 0,9$                      |
| $X_5 = -0,018$          | $X_5 = -0,267$ | $B_{53} = (0,05; -0,03; -0,01; 0,1) _{\text{декабрь 2019}}$  | средний уровень показателя $x_5$      | $\mu_{53} = 0,6$                      |
|                         |                | $B_{51} = (-\infty; -1; -0,5; -0,1) _{\text{январь 2020}}$   | очень низкий уровень показателя $x_5$ | $\mu_{51} = 0,58$                     |
|                         |                | $B_{52} = (-0,5; -0,1; -0,05; -0,03) _{\text{январь 2020}}$  | низкий уровень показателя $x_5$       | $\mu_{52} = 0,58$                     |
| $X_6 = 1,944$           | $X_6 = 1,235$  | $B_{62} = (1,7; 1,8; 1,9; 2) _{\text{декабрь 2019}}$         | низкий уровень показателя $x_6$       | $\mu_{62} = 0,44$                     |
|                         |                | $B_{63} = (1,7; 1,8; 1,9; 2) _{\text{декабрь 2019}}$         | средний уровень показателя $x_6$      | $\mu_{63} = 0,44$                     |
|                         |                | $B_{61} = (0; 1,6; 1,7; 1,8) _{\text{январь 2020}}$          | очень низкий уровень показателя $x_6$ | $\mu_{61} = 0,77$                     |

Таблица 5 – Расчет веса терм-множества  
для периода «Декабрь 2019 г.»

| Вес терма $p_i$<br>лингвисти-<br>ческой пе-<br>ременной | Терм $G_k$             | Середина<br>проме-<br>жутка $G_k$ | $g_i = p_i \bar{g}_i$ |
|---------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| $p_5 = 0$                                               | $G_5 \in [0; 0,25]$    | 0,125                             | 0                     |
| $p_4 = 0$                                               | $G_4 \in [0,15; 0,45]$ | 0,3                               | 0                     |
| $p_3 = 0,362$                                           | $G_3 \in [0,35; 0,65]$ | 0,5                               | 0,181                 |
| $p_2 = 0,3525$                                          | $G_2 \in [0,55; 0,85]$ | 0,7                               | 0,247                 |
| $p_1 = 0,278$                                           | $G_1 \in [0,75; 1]$    | 0,0875                            | 0,243                 |
| $\Sigma =$                                              |                        |                                   | 0,671                 |

Принадлежность каждого показателя к оценке состояния предприятия из пяти гипотез определяют степень влияния каждого  $i$  фактора на эффективность сайта с учетом нормированных значений. Сведем в таблицу экспертные оценки термов  $B_{ij}$ , определим их границы по каждому из показателей (табл. 3).

Тогда  $\mu_{22} = \frac{x - (-0,05)}{-0,02 - (-0,05)} = 0,56$  – это оценка истинности  $B_{22}$ .

Остальные значения функции принадлежности  $\mu$  вычислены в таблице 4.

Проведем расчеты значений функции принадлежности лингвистической переменной  $g$  – «эффективность сайта» за декабрь 2019 года. Для этого необходимо провести ранжирование всех показателей эффективности по весу, используя правило Фишберна [2]:

$$r_i = \frac{2(n - i + 1)}{n - 1^n}. \quad (3)$$

При равноправных показателях, применим формулу:

$$r_i = \frac{1}{n}. \quad (4)$$

Следовательно,  $r_i = 1/6$ .

Проведем расчеты весов термов лингвистической переменной  $g$  по формуле:

$$p_i = \sum_{k=1}^6 r_i \mu_{ki}, \quad \text{где } k = 2, 3, 4, 5. \quad (5)$$

Например, вычислим вес терма  $G_2$  – «низкая эффективность»:

$$p_2 = \sum_{i=1}^6 r_i \mu_{j2} = \frac{1}{6} \cdot (\mu_{12} + \mu_{22} + \mu_{32} + \mu_{52}) = \frac{0,265 + 0,56 + 0,85 + 0,44}{6} = 0,3525.$$

Таблица 6 – Расчет веса терм-множества  
для периода «Январь 2020 г.»

| Вес терма $p_i$<br>лингвисти-<br>ческой пе-<br>ременной | Терм $G_k$             | Середина<br>проме-<br>жутка $G_k$ | $g_i = p_i \bar{g}_i$ |
|---------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| $p_5 = 0$                                               | $G_5 \in [0; 0,25]$    | 0,125                             | 0                     |
| $p_4 = 0$                                               | $G_4 \in [0,15; 0,45]$ | 0,3                               | 0                     |
| $p_3 = 0,32$                                            | $G_3 \in [0,35; 0,65]$ | 0,5                               | 0,16                  |
| $p_2 = 0,31$                                            | $G_2 \in [0,55; 0,85]$ | 0,7                               | 0,217                 |
| $p_1 = 0,172$                                           | $G_1 \in [0,75; 1]$    | 0,0875                            | 0,015                 |
| $\Sigma =$                                              |                        |                                   | 0,392                 |

Проведем расчеты и найдем значения функции принадлежности  $\mu_k(g)$  для  $g = 0,671$ . Так как  $g = 0,671$  лежит в интервале  $[0,55; 0,85]$ , следовательно  $\mu_3(0,671) = 1$ .  $G_2$  – высокая эффективность,  $G_2 \in [0,55; 0,85]$ .

$$\mu_2 = \begin{cases} 1 - 10(0,65 - g), & 0,55 < x \leq 0,65; \\ 1, & 0,65 < x \leq 0,75; \\ 10(0,85 - g), & 0,75 < x \leq 0,85. \end{cases}$$

Проведем описание эффективности сайта: вычисленное  $G_2(\mu_2 = 1)$  – «Декабрь 2019 г.» показывает высокую эффективность сайта.

Проведем аналогичные вычисления для января 2020 года.

Значение функции принадлежности  $\mu_k(g)$  для  $g = 0,392$  ( $G_3$  – средняя эффективность,  $G_3 \in [0,35; 0,65]$ ):

$$\mu_3 = \begin{cases} 1 - 10(0,45 - g), & 0,35 < x \leq 0,45; \\ 1, & 0,45 < x \leq 0,55; \\ 10(0,45 - g), & 0,55 < x \leq 0,65. \end{cases}$$

Имеем  $\mu_3 = 10(0,45 - 0,392) = 0,58$ . Вычисленное  $G_3(\mu_3 = 1)$  – «Январь 2020 г.» показывает среднюю эффективность сайта.

Таким образом, проведенный анализ с использованием теории нечетких множеств, позволил дать более точную оценку эффективности. Особенность предложенной модели заключается в том, что, меняя сценарий «что, если», можно выбрать лучший вариант для принятия управленческих решений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Борисов В.В. Основы теории нечетких множеств. М.: Изд-во «Горячая линия – Телеком», 2014.
2. Борисов В.В., Круглов В.В., Федюлов А.С. Нечеткие модели и сети. М.: Изд-во «Горячая Линия – Телеком», 2012.
3. Конышева Л.К. Назаров Д.М. Основы теории нечетких множеств. Питер, 2011.
4. Молодецкая С.Ф. Теория нечетких множеств как инструмент стратегического планирования ресурсов // Управленец. 2012. № 1. С. 58–69.
5. Пожарская Г.И. Оценка риска планирования прибыли методом нечеткого моделирования в среде Mathcad // Материалы Международной научно-практической очно-заочной конференции «ВИ-технологии в оптимизации бизнес-процессов». Екатеринбург, 2015. С. 47–54.
6. Рутковская Д., Пилиньский М., Рутковский Л. Нейронные сети, генетические алгоритмы и нечеткие системы. М.: Изд-во «Горячая линия – Телеком», 2013.
7. Таганов А.И. Основы идентификации, анализа и мониторинга проектных рисков качества программных изделий в условиях нечеткости. М.: Изд-во «Горячая линия – Телеком», 2012.
8. Тадеусевич Р., Боровик Б., Гончар Т., Лепер Б. Элементарное введение в технологию нейронных сетей с примерами программ. М.: Изд-во «Горячая линия – Телеком», 2011.
9. Усков А.А., Кузьмин А.В. Интеллектуальные технологии управления. Искусственные нейронные сети и нечеткая логика. М.: Изд-во «Горячая линия – Телеком», 2004.
10. Ухоботов В.И. Избранные главы теории нечетких множеств. Челябинск: Челябинский государственный университет, 2011.
11. Чернов В.Г. Модели поддержки принятия решений в инвестиционной деятельности на основе аппарата нечетких множеств. М.: Изд-во «Горячая линия – Телеком», 2007.
12. Чернов В.Г. Основы теории нечетких множеств. Владимир: Владимирский государственный университет, 2010.

## EVALUATION OF THE WEBSITE EFFECTIVENESS BASED ON THE TECHNOLOGY OF FUZZY CONTROL

**S.F. Molodetskaya**

Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration,  
Ekaterinburg, Russia

**T.F. Shitova**

Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration,  
Ekaterinburg, Russia

### ABSTRACT:

In the modern world, management decisions require knowledge about the system of promotion of goods and services. Research areas related to preliminary identification and classification of potential consumers are being developed. The study and accumulation of knowledge on this issue has led to the emergence of various methods of analysis, in particular, the Churchman-Ackoff method, the method of systematic comparison, the probability method, the Saati method, and fuzzy sets. The article presents the advantages of using fuzzy control methods to determine the effectiveness of the site.

The purpose of this work is to develop a technology for evaluating the effectiveness of the site based on the fuzzy set theory. The data obtained as a result of installation Yandex.Metrics and Google.Analytics on the site is used for calculating the evaluation. To analyze the sales dynamics of the products sold by LLC “Raduga”, data from two periods is provided. The linguistic variable  $g$  – “site development efficiency” is defined. The universal set for the variable  $g$  is defined as the segment  $[0, 1]$ , and the set of values of the variable  $g$  is the segment  $G = \{G_1, G_2, G_3, G_4, G_5\}$ . A table of the membership function of subsets of the term set  $g$  is compiled. The conclusion about the site’s effectiveness is based on performance indicators.

Each of these indicators is a variable that takes certain values for a given period. Since the scales differ significantly, Excel has normalized them. Expert estimates of terms are defined. The values of the membership function of the linguistic variable  $g$  – “site efficiency” for December 2019 and January 2020 are calculated, taking into account the ranks according to the Fishburne method. The author made the conclusions on the effectiveness of using the site for doing business via the Internet.

The proposed method of evaluation based on the fuzzy control technology allows you to determine the effectiveness of using the site most accurately when building a business via the Internet, because the qualitative evaluation of the values of criteria is considered, which allows you to more scrupulously assess the effectiveness of the site.

**KEYWORDS:** fuzzy sets, uncertainty, fuzzy logic, linguistic variable, site performance evaluation criteria, fuzzy control technology, term set, membership function, probabilistic method, Saati method, Churchman-Ackoff method.

#### AUTHORS' INFORMATION:

Svetlana F. Molodetskaya, Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
16a, Chapaev Str., Ekaterinburg, 620142, Russia, molodezkayasf@mail.ru

Tatiana F. Shitova, Cand. Sci. (Sociological), Associate Professor, Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
29, Stepan Razin Str., Ekaterinburg, 620142, Russia, shitovatat@yandex.ru

**FOR CITATION:** Molodetskaya S.F., Shitova T.F. Evaluation of the website effectiveness based on the technology of fuzzy control // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 39–49.

#### REFERENCES

1. Borisov V.V. Fundamentals of the theory of fuzzy sets. Moscow: Publishing House “Hotline – Telecom”, 2014. [Borisov V.V. Osnovy teorii nechetkikh mnozhestv. M.: Izd-vo «Goryachaya liniya – Telekom», 2014.] – (In Rus.)
2. Borisov V.V., Kruglov V.V., Fedulov A.S. Fuzzy models and networks. Moscow: Publishing House “Hotline – Telecom”, 2012. [Borisov V.V., Kruglov V.V., Fedulov A.S. Nechetkie modeli i seti. M.: Izd-vo «Goryachaya Liniya – Telekom», 2012.] – (In Rus.)
3. Konysheva L.K., Nazarov D.M. Fundamentals of the theory of fuzzy sets. Publishing House “Piter”, 2011. [Konysheva L.K., Nazarov D.M. Osnovy teorii nechetkikh mnozhestv. Piter, 2011.] – (In Rus.)
4. Molodetskaya S.F. Theory of fuzzy sets as a tool for strategic resource planning // Manager. 2012. No. 1. Pp. 58–69. [Molodetskaya S.F. Teoriya nechetkikh mnozhestv kak instrument strategicheskogo planirovaniya resursov // Upravlenets. 2012. № 1. S. 58–69.] – (In Rus.)
5. Pozharskaya G.I. Risk assessment of profit planning using fuzzy modeling in the Mathcad environment // Papers of the International Research to Practice conference “Bi-technologies in business process optimization”. Ekaterinburg, 2015. Pp. 47–54. [Pozharskaya G.I. Otsenka riska planirovaniya pribyli metodom nechetkogo modelirovaniya v srede Mathcad // Materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy ochno-zaochnoy konferentsii «BI-tehnologii v optimizatsii biznes-protsessov». Ekaterinburg, 2015. C. 47–54.] – (In Rus.)
6. Rutkovskaya D., Pilinsky M., Rutkovsky L. Neural networks, genetic algorithms and fuzzy systems. Moscow: Publishing House “Hotline – Telecom”, 2013. [Rutkovskaya D., Pilin'skiy M., Rutkovskiy L. Neyronnye seti, geneticheskie algoritmy i nechetkie sistemy. M.: Izd-vo «Goryachaya liniya – Telekom», 2013.] – (In Rus.)
7. Taganov A.I. Bases of identification, analysis and monitoring of project risks of quality of software products under fuzzy conditions. Moscow: Publishing House “Hotline – Telecom”, 2012. [Taganov A.I. Osnovy identifikatsii, analiza i monitoringa proektnykh riskov kachestva programmykh izdeliy v usloviyakh nechetkosti. M.: Izd-vo «Goryachaya liniya – Telekom», 2012.] – (In Rus.)
8. Tadeusevitch R., Borovik B., Gonchazh T., Lepper B. Elementary introduction to neural network technology with examples of programs.

Moscow: Publishing House "Hotline – Telecom", 2011. [Tadeusevich R., Borovik B., Gonchazh T., Lepper B. Elementarnoe vvedenie v tekhnologiyu neyronnykh setey s primerami programm. M.: Izd-vo «Goryachaya liniya – Telekom», 2011.] – (In Rus.)

9. Uskov A.A., Kuzmin A.V. Intelligent control technologies. Artificial neural networks and fuzzy logic. Moscow: Publishing House "Hotline – Telecom", 2004. [Uskov A.A., Kuz'min A.V. Intellektual'nye tekhnologii upravleniya. Iskusstvennye neyronnye seti i nechetkaya logika. M.: Izd-vo «Goryachaya liniya – Telekom», 2004.] – (In Rus.)

10. Ukhobotov V.I. Selected chapters of the theory of fuzzy sets. Chelyabinsk: Chelyabinsk State University, 2011. [Ukhobotov V.I. Izbrannye

glavy teorii nechetkikh mnozhestv. Chelyabinsk: Chelyabinskiy gosudarstvennyy universitet, 2011.] – (In Rus.)

11. Chernov V.G. Models of decision support in investment activity based on the apparatus of fuzzy sets. Moscow: Publishing House "Hotline – Telecom", 2007. [Chernov V.G. Modeli podderzhki prinyatiya resheniy v investitsionnoy deyatel'nosti na osnove apparata nechetkikh mnozhestv. M.: Izd-vo «Goryachaya liniya – Telekom», 2007.] – (In Rus.)

12. Chernov V.G. Fundamentals of fuzzy set theory. Vladimir: Vladimir State University, 2010. [Chernov V.G. Osnovy teorii nechetkikh mnozhestv. Vladimir: Vladimirovskiy gosudarstvennyy universitet, 2010.] – (In Rus.)

## АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЦЕННОСТИ КРИПТОВАЛЮТЫ

УДК: 336.74

ББК: 65.262.613

DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-50-61

ГРНТИ: 06.00.00

Код ВАК: 08.00.05

**В.Н. Терентьев**

Военная академия материально-технического обеспечения имени генерала армии А.В. Хрулева,  
Вольск, Россия  
AuthorID: 963957

### АННОТАЦИЯ:

Технологический прогресс способствует развитию форм осуществления финансовых операций. Следом за электронным эквивалентом бумажных денег, обеспеченных фиатной наличностью, приходит новая форма электронных денег – криптовалюта, порядок обращения которой до сих пор не нашел отражения в международных соглашениях.

В настоящее время не в полной мере изучены процессы функционирования криптовалют на мировом рынке, не представлено полного теоретического анализа, определяющего ценность новых видов обменных электронных средств. Актуальность исследования обуславливается развитием технологических решений обменных процессов в мировой экономики, появлением нового вида обменных средств (криптовалют).

Цель исследования заключается в анализе факторов, определяющих ценность новых видов обменных средств, электронных форм денег; проследить зависимость роста и падения спроса на них от рассмотренных факторов. Показать договорную основу ценности новой формы электронной валюты.

В процессе исследования использовались методы сравнительного анализа, обобщений, системного подходов. Информационно-эмпирической базой исследования являются данные с мировых валютных бирж, бирж криптовалют, аналитических центров. Рассмотрена юридическая позиция отношения к криптовалютам со стороны правительств различных государств.

В представленном исследовании рассмотрена эволюция инструментов обмена и накопления обменных единиц. Проанализирован рост спроса на криптовалюты. Выявлены закономерности роста и спада ценности криптовалют. Выявлены проблемы спекуляции и мошенничества с криптовалютами. Предложена альтернативная модель применения технологии смарт-контрактов на базе блокчейн в единой информационной системе государственных закупок.

Научная новизна заключается в поиске инструментов прогнозирования роста интереса к криптовалютам. Продемонстрирована взаимосвязь такового интереса с эквивалентностью обмена на фиатные деньги. Автор выражает несогласие с преобладающим консервативным мнением отечественных законодателей относительно криптовалют, приводит свои доводы в пользу развития блокчейн технологий в России.

Проведенный анализ помогает прогнозировать поведение криптовалюты на валютных биржах. Предложено внедрить технологию блокчейн и криптовалют в отечественную экономику

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** смарт-контракт, единая информационная система, государственные закупки, блокчейн, Ethereum, поставщик, заказчик, трудозатраты.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Виктор Николаевич Терентьев, Вольский филиал (Вольский военный институт материального обеспечения), Военная академия материально-технического обеспечения имени генерала армии А.В. Хрулева,  
355000, Россия, г. Ставрополь, ул. Яблочко 2/4, 3, vico-n-t@yandex.ru

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Терентьев В.Н. Анализ показателей ценности криптовалюты // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 50–61.

Развитие общественных отношений, выраженное в усложнении процессов товарно-денежного обмена, сопровождается повышением научно-технического потенциала средств производства и неминуемо влечет за собой проблемы экономического характера. Любые товарно-денежные операции являются в первую очередь результатом общественного договора. При этом общепризнанные членами экономического сообщества позиции по осуществлению рыночных операций оформляются в договорной или законодательной форме. Развитие форм общественных отношений приводит к возникновению экономических проблем, обусловленных отсутствием договоренности между членами рыночных отношений по фактам изменяющихся правил рынка. Такие проблемы происходят от отсутствия общего экономического интереса к обменным операциям через устаревшие формы, либо в моменты, когда общество сталкивается с новыми формами обмена, не понимая новых «правил игры». С развитием технологии электронных денег, усовершенствованием способов обмена информацией появились новые экономические инструменты, умение пользоваться которыми стало жизненной необходимостью.

В современном мире так и не достигнут консенсус в понимании изменения форм денег, повсеместного перехода к электронным деньгам. Так, ряд стран (Канада, Нидерланды) рассматривает криптовалюту как валюту, Финляндия и Германия понимают криптовалюту как товар. Китай и Индия ввели запрет на обращение криптовалюты. США и Англия не препятствуют развитию финансовых технологий [1, с. 151–155]. Отечественное экономическое мышление, подкрепленное письмом ЦБ РФ от 27 января 2014 г. «Об использовании при совершении сделок “виртуальных валют” в частности, Биткоин», свидетель-

ствует о том, что криптовалюта для правительства РФ – разновидность цифровой валюты [2]. При этом, предоставление услуг обмена таковой формой валюты рассматривается как потенциальная вовлеченность в осуществление сомнительных операций. На территории России операции с использованием криптовалюты запрещены. Прецедентов привлечения к административной либо уголовной деятельности за соответствующие деяния на данный момент нет. Следует отметить, операции, связанные с криптовалютой, в РФ не закреплены как объект правовой охраны и ответственности. В 2020 году планируется рассмотреть вопрос принятия криптовалют через законопроект «О цифровых финансовых активах» [3]. Документ направлен на закрепление в законодательстве РФ понятий криптовалют (цифровых финансовых технологий, включая smart-контракт) [4].

Наряду с этим вызывает опасение волатильность криптовалюты, скачки обменного курса ряда криптовалют на валютных биржах. В связи с этим возникает проблема оценки ценности криптовалюты.

Стремление правительств запретить криптовалюты имеет определенные основы. В первую очередь таковая тенденция связана с отличительными особенностями новой формы денег, которой обладают криптовалюты. Выделим основные из них [5]:

- Децентрализация. Алгоритм криптовалюты исключает единый центр эмиссии платежных единиц, в связи с этим отсутствует общий реестр операций. В процессе обмена криптовалютами Blockchain алгоритм сохраняет информацию о транзакциях, не показывая контрагентов сделок.

- Анонимность. Технология Blockchain позволяет сохранять реестр всех проведенных криптовалютой финансовых операций, при этом не определяя финансовых агентов, осу-

ществляющих таковые операции. Таким образом, процесс использования криптовалют априори сопровождается невозможностью осуществления налоговых действий в отношении лиц, пользующихся криптовалютой.

Данные негативные, с точки зрения правительственных органов, особенности являются поводом для запрета обращения криптовалют. Принцип обезличенности исключает ответственность участников рынка перед законными требованиями.

В то же время эти два фактора составляют основу ценности криптовалюты на рынке денег. Она отражается через закон диалектики, выражаясь в дуализме истоков полезности и вредности для общественного развития. При этом, рассмотренная через принцип диалектического историзма, криптовалюта не является финальной формой денег. Имея в себе множество различных технологических решений (TON, ELN, прочие), криптовалюта, развиваясь со временем, в определенный момент способна трансформироваться в иную форму денег.

Проследим прогресс представления человечества о товарно-денежном обмене. Так, первоначальный денежный обмен зародился через выбор единого товара определенного экономического пространства за меновой эквивалент. Для среднерусской полосы таким предком денег являлся мех куниц. При этом размер и качество шкур не имел значения. Подсчет «меховых денег» осуществлялся поштучно. Подобный меновой метод велся до XVI века, когда объединенным экономическим центром было принято решение о вводе золотых денег. Исторически такой шаг обусловлен значительным скачком социального и политического развития государства. С развитием принципа построения общества изменяется экономическое мышление, и как следствие, формы ведения торговых операций. Ценность золотых денег с этого момента обуславливалась ценностью золота, из которого они сделаны.

Со временем расширился межгосударственный товарооборот, включая не только узкое торговое «пространство, населенное куницами», но и более обширные территории. С зарождением промышленности масштаб то-

варооборота, осуществляемого государством, более не мог обеспечиваться золотым запасом. В условиях ограниченного количества золота регулирующим экономическим центром осуществлялись попытки перехода на медный эквивалент, закончившийся «Медным бунтом» в середине XVII века. В восемнадцатом веке меновой эквивалент закрепился в переходе на бумажноденежное обращение. Такой подход к решению экономических проблем помог расширить рамки товарного оборота и мобильность денег. Договоренность мирового финансового общества о требовании размена бумажных денег на золото просуществовала до 40-х годов двадцатого века. Бреттон-Вудская конференция, с образованием Международного валютного фонда (МВФ) и Международного банка реконструкции и развития (МБРР) постановила обеспечивать взятые на объект долги ценностью политического обещания. Возросла роль декретивной функции денег. Государство, выражая интересы крупных держателей капитала, устанавливает правила обращения платежных единиц, следит за соблюдением установленных правил игры на рынке. Криптовалюта по природе своей не имеет единого декретного центра, лишена возможности манипулирования внутреннего рынка государства. При этом, криптовалюта сохраняет главную особенность денег – договорной характер. Контрагенты, обмениваясь кибермонетами, признают их ценность сами для себя. Подобный подход лишает возможности спекулировать капиталом, имеющимся в распоряжении крупных игроков.

Продemonстрированная тенденция объясняет запретительный подход некоторых государств относительно криптовалюты. Отсутствие эмиссионного центра лишает возможности привести к ответственности конкретное должностное лицо, участвующее в обменных товарно-денежных процессах.

Разразившийся в 2008 году экономический кризис стал отправной точкой развития криптовалютной технологии. Кризис показал несостоятельность долгового обеспечения денег и неспособность крупных экономик мира отвечать за принятые политические решения. Технология Blockchain имеет задачу заменить центральную власть на децентрализованную и

одноранговую, тем самым делая «невидимую руку рынка» независимой.

Сегодня технологии развиваются быстрее социального понимания общества относительно возможностей пользования ими. Усугубляет ситуацию неспособность держателей капитала договориться о смене правил игры на финансовых рынках с приходом криптовалют.

Криптовалюта как форма денег выполняет следующие функции [6]:

- средство обращения (криптовалютные биржи позволяют покупать и продавать криптовалюту в онлайн режиме. Наиболее популярными являются Binance, Huobi);

- измерение ценности товара (ряд корпорации и производителей принимают в качестве оплаты за свои товары определенные виды криптовалюты. Так, интернет-магазин EBay начал первым принимать в оплату биткойны на перечень товаров. Авиаперевозчик из Латвии AirBaltic продает за криптовалюту билеты на перелеты. Ряд магазинов, организаций и университетов объявили о возможности приема за свои услуги криптовалюты);

- средство сбережения (в 2009 году один биткойн оценивался порядка 0,003 доллара США, в 2017 году его стоимость выросла до 20 000 долларов США).

В настоящее время существует несколько тысяч зарегистрированных проектов криптовалют. Большинство из них схожи в программном коде с первоначально созданной криптовалютой Bitcoin, на технологии Blockchain.

Наиболее востребованные криптовалюты представлены в таблице 1 [7].

Таблица 1 – Капитализация наиболее популярных криптовалют

| Наименование криптовалюты | Капитализация на 01.10.2014, долл. США | Капитализация на 29.03.2020, долл. США |
|---------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| Bitcoin                   | 4 908 953 407                          | 113 015 526 221                        |
| Ripple                    | 150 453 060                            | 7 585 460 615                          |
| Litecoin                  | 124 163 553                            | 2 475 755 207                          |
| Dogecoin                  | 23 613 981                             | 221 540 191                            |
| MaidSafeCoin              | 10 608 145                             | 25 049 231                             |
| Ethereum                  | 18 439 086                             | 14 330 684 713                         |

В таблице 1 преднамеренно не показали стоимость единицы каждой криптовалюты. Этот показатель изменчив и нестабилен по причине отсутствия единого подхода владельцев крупного капитала к правилам обращения этой новой формы денег. Так, для крупнейшей криптовалюты Bitcoin динамика стоимости за последние несколько лет представлена на рисунке 1.

Изменение обменного курса зависит от множества факторов, основным из которых является стремление или, наоборот, нежелание правительств ведущих экономик мира подключаться к обороту той или иной валюты. В противовес тому, волеизъявление государств влияет на доверие простых держателей запаса валюты к технологии Blockchain. Оба показателя коррелируемы. Не имея прямой зависимости друг от друга, факторы доверия держателей криптовалюты и законодательного приятия этой формы денег подчиняются общей логике:



Рисунок 1 – Динамика стоимость Bitcoin с 2014 по 2019 года

– держателей криптовалюты привлекает анонимность оборота криптовалюты. Чем более независимой и не подотчетной единому центру является криптовалюта, чем больше к ней доверие держателей валюты и, соответственно, большим спросом она пользуется;

– законодательное принятие криптовалюты в систему товарно-денежного обмена на рынках конкретных государств влечет за собой обязательства держателей криптовалюты идентифицировать себя при выводе наличных средств из обращения, либо получении покупаемого за криптовалюту товара. Деанонимность пользователей криптовалюты лишает данную форму денег главного преимущества и, как следствие, уменьшает ее ценность;

– необходимость поиска согласия между государственными органами и держателями криптовалюты приводит к нестабильности рынка криптовалют. Любая более-менее крупная финансовая операция на таком рынке качает чаши весов в ту или иную сторону в зависимости от решения участника рынка принять соответствующие правила.

На базе приведенных фактов, а также используя анализ рыночных цен за 6 лет (2014–2020), мы способны сформулировать методику определения ценности криптовалют.

Ценность криптовалюты определяется ее значимостью как единицы обмена, механизмом функционирования и обращения на товарно-денежном рынке. Специалисты аналитических порталов Cointopsy, CoinMarketCap выделяют несколько важных факторов, от которых зависит цена криптовалюты:

1. Ограниченный спрос и предложение;
2. Использование системы Blockchain;
3. Полезность валюты, простота ее использования и хранения;
4. Восприятие ее ценности со стороны общественности, СМИ;
5. Стоимость биткойнов;
6. Объемы вкладов инвесторов;
7. Инновации;
8. Анонимность.

Рассмотрим влияние перечисленных факторов на динамику цен на рынке криптовалют.

### 1. Ограниченный спрос и предложение

Краеугольным камнем для любой валюты является способ ее эмиссии, а также назна-

чение органа, уполномоченного осуществлять эмиссию.

В зависимости от вида денежных средств, дополнительно поступающих в оборот, различают наличную и безналичную денежную эмиссию. Криптовалюты организованы таким образом, что для них отсутствуют единые центры эмиссии платежных единиц. Она осуществляется непосредственно самим алгоритмом построения цифрового кода и абсолютно децентрализована. Некоторые алгоритмы криптовалют предусматривают постепенное вливание определенной суммы на рынок, при этом размер эмиссии оговаривается заранее при создании такого вида криптовалюты.

Таким образом, принцип правового регулирования (ФЗ «О ЦБ РФ (Банке России)», ст. 33) неприемлем для организации оборота платежных единиц с использованием криптовалют [9]. Данная особенность играет как положительную, так и отрицательную роль в восприятии криптовалюты. Отсутствие единого центра эмиссии платежных единиц исключает кредитный характер обеспечения валюты, как следствие, минимизирует возможность инфляции. С другой стороны, отсутствие единого эмитента платежных единиц приводит к бесконтрольности рынка, а значит, к наполнению его теневыми обменными процессами.

Законодательное принятие криптовалют либо ограничение ее функционирования влияют на функцию цены отрицательным коэффициентом значения ценности. Выразим данное отношение в формуле (1):

$$F(C_{кр}) = f(k_{кр}) \quad (1)$$

где  $C_{кр}$  – цена криптовалюты;  $k_{кр}$  – коэффициент от законодательного ограничения.

### 2. Использование системы Blockchain

Эмиссия платежных единиц криптовалют осуществляется посредством взаимодействия компьютерных мощностей участников системы обмена. Алгоритм, при помощи которого осуществляется работа по распределенному между всеми участниками учету, хранению истории транзакций, называется Blockchain.

Blockchain представляет собой цифровой регистр, способный сохранять все транзакции сети, проверяя владение участниками

платежными единицами в любой момент времени. Вследствие учетной деятельности, изначальный код прибавляет новые блоки информации, теоретически увеличиваясь до бесконечности.

Данная система кодирования обменных операций позволяет привести общую систему криптовалюты к невозможности постороннего вмешательства, а также исключает локальные сбои на серверах хранения информации.

Совершенствование технологии Blockchain повышает коэффициент значения ценности криптовалюты (2):

$$F(C_{\text{кр}}) = f(k_{\text{тех}}) \quad (2)$$

где  $C_{\text{кр}}$  – цена криптовалюты;  $k_{\text{тех}}$  – коэффициент от технологического совершенства.

### 3. Полезность валюты, простота ее использования и хранения

Переход к платежной единице в виде золота от принятых в средневековом обществе меновых «шкур куниц» обусловлен удобством использования и транспортирования новых платежных единиц. Равно как переход от металлических денег к бумажным банкнотам с золотым обеспечением облегчил ведение крупного товарооборота. Изменение на протяжении времени форм денег является нормой для человеческого общества. Одним из главных критериев принятия новых форм является простота и удобство их использования, безопасного обращения и ввода на рынок.

Для удобного хранения криптовалюты используют специальные кошельки, исполненные как в программном («горячие» кошельки), так и в физическом виде («холодные» кошельки). Примерами таковых являются следующие продукты:

- PaytomatWallet — устанавливается на смартфоны;
- Wallet — на базе платформы EOS, устанавливается на ПК и смартфоны.

Минусом функционирования криптовалюты является «непонимание» большинства участников обменного процесса технологии криптовалюты и порядка осуществления операций с ней. Тенденция перерастает в недоверие общества к новым веяниям технологии цифровых денег.

С другой стороны, криптовалюта как яркий пример воплощения диалектики дуализма через данный «недостаток» проявляет и свою сильную сторону. Пользователи, неприсвоенные в современных технологических решениях, не участвуют в процессе транзакций криптовалют. При этом они не распространяют свое консервативное мышление на развитие институтов обращения криптовалют. Естественным фильтром, вытесняющим некомпетентных пользователей криптовалют с обменного процесса, служит мошенничество на рынке криптовалют. Наблюдать подобные процессы можно, рассматривая статистику, приведенную LongHash в 2018 году [6] по созданию мошеннических схем с участием криптовалют. Мошенники создавали проекты первичного размещения токенов (InitialCoinOffering) (далее – ICO) нового вида криптовалют (например, Confido), собирали с инвесторов деньги и исчезали. По состоянию на 2017 год подобных мошеннических проектов среди зарегистрированных проектов ICO приходилось до 29,9 %.

Нежелание некомпетентных людей связываться с криптовалютой можно считать положительным фактором для развития ее технологии. Таким образом, предотвращается массовая скупка монет людьми, не понимающими, как заниматься трейдингом и инвестированием. Происходит фильтрация инвесторов, оставляя в прибыли тех, кто способен увидеть в криптовалюте перспективы развития.

Повышение экономической грамотности пользователей криптовалюты повышает коэффициент значения ее ценности (3):

$$F(C_{\text{кр}}) = f(k_{\text{знан}}) \quad (3)$$

где  $C_{\text{кр}}$  – цена криптовалюты;  $k_{\text{знан}}$  – коэффициент от экономической грамотности пользователей криптовалюты.

### 4. Восприятие ценности криптовалюты со стороны общественности

В отличие от прочих видов валют, криптовалюты не обеспечены залогом реальных материальных ценностей. Отсутствует как золотое обеспечение, так и долговое обеспечение юридических лиц. В этой связи ценность криптовалюты обеспечивается в первую очередь

доверием к ней со стороны общественности и государственных органов.

Показателем такого общественного доверия служит дневной оборот торгов по конкретному виду криптовалюты. Согласно аналитическим порталам Cointopsy, DeadCoins, CoinMarketCap, невостребованными («мертвыми») криптовалютами считаются проекты с дневным оборотом торгов менее 1000 долл. США. В 2018 году таковых насчитывалось более 1779 валют, что составляет около 3,6 % от общего числа зарегистрированных проектов ICO [10].

Причин для выбора определенного вида криптовалют пользователями множество: от размера капитализации проекта ICO и заканчивая модными тенденциями в культуре. Например «шуточные» проекты ICO типа BagCoin, BieberCoin составляют 3,2 % от общего числа зарегистрированных проектов ICO.

В деле популяризации криптовалют СМИ, как правило, занимают осторожную позицию, близкую к провластной в том или ином регионе.

Таким образом, хорошо спланированная и воплощенная PR-акция способна значительно повысить популярность криптовалют как средства накопления и оплаты, и, как следствие, влияет на повышение ее ценности (4):

$$F(C_{кр}) = f(k_{общ}) \quad (4)$$

где  $C_{кр}$  – цена криптовалюты;  $k_{общ}$  – коэффициент от общественного мнения.

## 5. Стоимость биткойнов

Обменный курс на криптовалюту, в частности на Bitcoin, малопредсказуем. Изменение курса происходит внезапно и резко. Это служит основой для недоверия инвесторов, простых пользователей к природе криптовалют. Покупка или обмен криптовалюты в обстановке нестабильности более походит на аттракцион с непредсказуемым результатом. В случае снижения цены, средства, вложенные за «входной билет», инвестор не вернет. Обеспечение криптовалюты, в отличие от прочих валют, не подтверждено золотым залогом либо государственным обязательством. Единственной стоимостной основой криптовалюты остается договор участников обмена о

цене, которую они готовы заплатить за единицу эквивалента.

Высокая первоначальная стоимость единицы криптовалюты не гарантирует ее последующую продажу не ниже заявленной планки. В таблице 2 показаны обменные цены наиболее распространенных валют [10].

Таблица 2 – Стоимость наиболее популярных криптовалют

| Наименование криптовалюты | Стоимость единицы валюты на 29.03.2020, долл. США |
|---------------------------|---------------------------------------------------|
| Bitcoin                   | 6 072,91                                          |
| Ripple                    | 0,17                                              |
| Litecoin                  | 38,21                                             |
| MaidSafeCoin              | 0,054                                             |
| Ethereum                  | 127,89                                            |

Первоначально заявленная стоимость криптовалюты зависит от многих параметров, наиболее значимым из которых являются: объемы инвестированных средств в создание первоначального капитала, затраты на техническое оснащение и его поддержание. Впоследствии средняя цена единицы криптовалюты, прослеживаемая в динамике длительного периода времени, служит показателем ценности криптовалюты (5):

$$F(C_{кр}) = f(k_{стм}) \quad (5)$$

где  $C_{кр}$  – цена криптовалюты;  $k_{стм}$  коэффициент от влияния общественного мнения.

## 6. Объемы вкладов инвесторов

Процесс создания и вывода на рынок криптовалюты в 2009 году и сегодня кардинально различается. Если 10 лет назад Сатоши Никоморо (Satoshi Nakamoto) достаточно было создать принципиально новую технологию, основанную на blockchain, то с развитием заданного направления, правило игры поменялись. На стремительный рост рынка криптовалют обратила внимание Комиссия по ценным бумагам и биржам США (SEC), признав криптовалюту как необходимую к регистрации и учету ценную бумагу. В настоящее время для запуска подобных проектов ICO необходимо зарегистрировать эмитента, раскрыть информацию о финансовом состоянии запускающей компании, ее менеджменте и финансовых рисках.

При этом, первоначально на рынок выводится не сам эквивалент платежного электрон-

ного средства, но его токены. Инвесторы, покупая у эмитента токены, имеют возможность вложить свои средства в выводимую на рынок ценных бумаг криптовалюту после соответствующего разрешения SEC.

Такой порядок выхода на рынок вводит понятие фьючерсов, и соответственно, вытекающие из этого значение будущей настоящей стоимости денег.

Будущая стоимость криптовалюты представляет собой размер инвестированных денежных средств через определенный период времени с учетом условий вложения.

Настоящая стоимость криптовалюты представляет собой сумму будущих денежных поступлений по состоянию на текущий момент.

Появление механизмов торговли товарными фьючерсами (CFTC) позволяет искусственно регулировать курс криптовалют. Так, комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) намеренно запустила 18 декабря 2017 биткоин-фьючерсы на Чикагской товарной бирже (CME) и Чикагской бирже опционов (CBOE) для формирования цены на рынке валют. Сделано это для предотвращения роста необоснованной завышенной ценности («пузыря») криптовалюты Bitcoin [12].

Аналитики Bloomberg опубликовали исследование биржи криптовалют за 2017 год [13]. Одним из выводов исследования приведено искусственное завышение курса Bitcoin одним игроком биржи. Завысив цену соответствующего фьючерса с 900 \$ до 20 000 \$, он способствовал многократному увеличению курса криптовалюты в целом за март 2017 год.

Наиболее показательна ситуация с выходом на валютный рынок криптовалюты от Telegram под наименованием Gram. В октябре 2019 Комиссия SEC приостановила обращение криптовалюты ICO Telegram на основании непредоставления инвесторам информации о деловых операциях токенов Gram [14].

Таким образом, желание держателей капитала инвестировать в зарождающийся или уже существующий ICO проект прямо влияет на ценность криптовалюты (6):

$$F(C_{кр}) = f(k_{инв}) \quad (6)$$

где  $C_{кр}$  – цена криптовалюты;  $k_{инв}$  – коэффициент от объемов инвестирования.

## 7. Инновации

Технология криптовалют не существует сама по себе, но формирует определенную инфраструктуру, платформу для создания экономических инструментов. Ценность определенного вида криптовалюты зависит от объема взаимодействия с хозяйственными процессами экономики. Примером служит криптовалюта Ethereum. Кроме функции электронных денег, данный алгоритм является платформой для создания децентрализованных онлайн-сервисов на базе blockchain с использованием смарт-контрактов. Платформа имеет внутреннюю валюту ЕТН, имеющую свободное распространение вне рамок проектов платформы.

Обращение ЕТН позволяет привлечь с помощью «краудфандинговых» проектов ICO на основе blockchain и смарт-контрактов инвестиции в высокотехнологичные проекты.

В настоящий момент Ethereum помог реализовать: технологические программные платформы для банков и инвестиционных фондов BackFeed, FreeMyVunk, FirstBlood.

Всестороннее взаимодействие платформы криптовалюты с хозяйствующими субъектами повышает рентабельность использования именно этого вида криптовалюты. Чем больше сфер взаимодействия предлагает технология выводимого на рынок ICO проекта, тем ценнее криптовалюта (7):

$$F(C_{кр}) = f(k_{иннов}) \quad (7)$$

где  $C_{кр}$  – цена криптовалюты;  $k_{иннов}$  – коэффициент от инновационности платформы ICO проекта.

Методика определения ценности криптовалюты включает рассмотрение наиболее значимых факторов ценообразования и выражается в следующей зависимости (8):

$$\begin{aligned} \sum F(C_{кр}) = & f(k_{иннов}) + f(k_{инв}) + \\ & + f(k_{общ}) + f(k_{стм}) + f(k_{общ}) + f(k_{знан}) + \\ & + f(k_{тех}) + f(k_{зак}) \end{aligned} \quad (8)$$

где  $\sum F(C_{кр})$  – функция ценности криптовалюты.

## Вывод

Показатели ценности криптовалюты многофакторны, и внося свой вклад в ее стои-

мость, влияют на множество обменных процессов в обществе. В настоящий момент рано говорить о криптовалюте как о полноценной платежной единице, играющей существенную роль на мировом финансовом рынке. Научно-технические достижения выразились в криптовалюте как в удобной форме денег, способной удовлетворить экономические интересы не только эмитентов, но в первую очередь теневые финансовые потоки.

На данный момент такая форма денег находится на стадии формирования, нуждаясь в инвестиционных ожиданиях. От этого ценность криптовалюты более зависит от психологических факторов, готовности держателей крупного капитала договориться на международной арене в использовании данного инструмента финансового рынка.

Компонент цены криптовалюты зависит от спроса на нее. Готовность рядового пользователя или крупного инвестора купить Bitcoin, Ripple или Эфириум - это факторы проявления

воли, психики, мотивации. Такая ценность, в отличие от золота или других драгоценных металлов, не поддерживается ничем, имея ценность как ресурс. Цена криптовалют зависит исключительно от стремления людей придать электронной монете определенное значение, использовать ее как единицу обмена.

Отечественной законотворческой мысли следует присмотреться к развитию рынка криптовалют с целью возможного применения технологий blockchain в хозяйственных операциях [15, с. 15–18]. Отказываясь ввязываться в новые финансовые тенденции, руководствуясь стремлением контролировать ситуацию, легко оказаться за рамками новой сложившейся финансовой системы. Стремительному технологическому и информационному росту должен соответствовать своевременно реагирующий на обстановку социальный договор, выраженный в ценности платежных единиц.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Трубникова Е.И. Криптовалюта: инструмент теневых схем или денежная система свободного общества? // Вестник СамГУ. 2014. № 6 (117). С. 151–155.
2. Информация Банка России от 27.01.2014 «Об использовании при совершении сделок “виртуальных валют”, в частности, Биткойн» // Вестник Банка России. 2014. № 11. С. 5–6.
3. До 1 ноября в России должны принять закон о криптовалютах. Чего ожидать криптоэнтузиастам? [электронный ресурс] // The blockchain journal. URL: <https://thebcj.ru/> (дата обращения: 01.11.2019).
4. Проект федерального закона «О цифровых финансовых активах» [электронный ресурс] // Министерство финансов РФ. URL: [https://www.minfin.ru/ru/document/%3Fid\\_4%3D121810/](https://www.minfin.ru/ru/document/%3Fid_4%3D121810/) (дата обращения: 15.10.2019).
5. Криптовалютный судебный следователь [электронный ресурс] // Bitexpert. URL: <https://bitexpert.io/wiki/cryptocurrencies/> (дата обращения: 01.11.2019).
6. Анализ подозрительных крипто схем в Китае [электронный ресурс] // LongHash. URL: <http://www.longhash.com/news/analyzing-alleged-crypto-scams-in-china/> (дата обращения: 15.10.2019).
7. Анализ цен [электронный ресурс] // Binance. URL: <https://www.binance.com/> (дата обращения: 21.10.2019).
8. Анализ цен [электронный ресурс] // BitMEX. URL: <https://www.bitmex.com/> (дата обращения: 31.10.2019).
9. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России): Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ [электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 01.11.2019).
10. Более тысячи криптовалютных проектов не имеют будущего [электронный ресурс] // Криптовалюта.Tech. URL: <http://crypto-currency.tech/bolee-tysyachi-kriptovalyutnyh-proektov-ne-imeyut-budushhego/> (дата обращения: 01.11.2019).
11. Анализ цен [электронный ресурс] // Local Bitcoins. URL: <https://www.localbitcoins.com/> (дата обращения: 21.10.2019).
12. Бывший глава CFTC: Запуск биткойна-фьючерсов помог лопнуть пузырь биткойна в 2017 году [электронный ресурс] // Криптовалюта.Tech. URL: <https://cryptocurrency.tech/byvshij->

glava-cftc-zapusk-bitkoin-fyuchersov-pomog-lopnut-puzyr-bitkoina-v-2017-godu/ (дата обращения: 01.11.2019).

13. Исследование: Один «кит» стоит за ростом цены биткоина в 2017 году [электронный ресурс] // Криптовалюта.Tech. URL: <http://crypto.currency.tech/> (дата обращения: 01.11.2019).

14. Власти США приостановили ICO Telegram

[электронный ресурс] // BusinessFM. URL: <http://www.bfm.ru/news/426884?utm/> (дата обращения: 31.10.2019).

15. Терентьев В.Н., Литвиненко А.Н. Маркировка теневых явлений экономики как экономический инструмент повышения эффективности выполнения государственного оборонного заказа. Саратов: «Америт», 2018.

---

## ANALYSIS OF CRYPTOCURRENCY VALUE INDICATORS

V.N. Terentyev

Military Educational Institution of Logistics named after General of the Army A.V. Khrulyov,  
Volsk, Russia

### ABSTRACT:

Technological progress contributes to the development of forms of financial transactions. Following the electronic equivalent of paper money backed by Fiat cash, comes a new form of electronic money – cryptocurrency. The procedure for its circulation has not been reflected in international agreements yet.

Currently, the processes of cryptocurrencies functioning on the world market are not fully studied, and the full theoretical aspect determining the value of new types of electronic exchange tools is not presented. The relevance of the research is due to the development of technological solutions for exchange processes in the world economy, the appearance of a new type of exchange funds (cryptocurrencies).

The purpose of the study is to analyze the factors that determine the value of new types of exchange funds, electronic forms of money; to trace the dependence of the growth and fall in demand for them on the factors considered; show the contractual basis for the value of a new form of electronic currency.

In the course of the research, methods of comparative analysis, generalizations, and systematic approaches were used. The information and empirical base of the research is data from the world currency exchanges, cryptocurrency exchanges, and analytical centers. The legal position of the attitude to cryptocurrencies on the part of governments of various countries is considered.

In the present study, the evolution of exchange instruments and accumulation of exchange units is determined. The growth of demand for cryptocurrencies is analyzed. Patterns of growth and decline in the value of cryptocurrencies are revealed. Problems of speculation and fraud with cryptocurrencies have been identified. An alternative model for using blockchain-based smart contract technology in a unified public procurement information system is proposed.

The scientific novelty is the search for tools for predicting the growth of interest in cryptocurrencies. The relationship of such interest with the equivalence of exchange for Fiat money is demonstrated. The author does not agree with the prevailing conservative opinion of the Russian lawmakers regarding cryptocurrencies. He gives his arguments in favor of the development of blockchain technologies in Russia.

The analysis helps to predict the behavior of cryptocurrencies on currency exchanges. It is proposed to introduce a blockchain and cryptocurrency technology into the national economy.

**KEYWORDS:** smart contract, unified information system, public procurement, blockchain, Ethereum, supplier, customer, labor costs.

**AUTHORS' INFORMATION:**

Viktor N. Terentyev, Volsk branch (Military Institution of Logistics), Military Educational Institution of Logistics named after General of the Army A.V. Khrulyov,  
3, Yablochko 2/4 Str., Stavropol, 355000, Russia, vico-n-t@yandex.ru

**FOR CITATION:** Terentyev V.N. Analysis of cryptocurrency value indicators // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 50–61.

**REFERENCES**

1. Trubnikova E.I. Cryptocurrency: a tool of shadow schemes or a monetary system of a free society? // Bulletin of SSAU. 2014. No. 6 (117). Pp. 151–155. [Trubnikova E.I. Kriptovalyuta: instrument tenevykh skhem ili denezhnaya sistema svoobodnogo obshchestva? // Vestnik SamGU. 2014. № 6 (117). S. 151–155.] – (In Rus.)
2. Information of the Bank of Russia from 27.01.2014 “On the use of “virtual currencies”, in particular, Bitcoin, when making transactions” // Bulletin of the Bank of Russia. 2014. No. 11. Pp. 5–6. [Informatsiya Banka Rossii ot 27.01.2014 «Ob ispol'zovanii pri sovershenii sdelok “virtual'nykh valyut”, v chastnosti, Bitkoin» // Vestnik Banka Rossii. 2014. № 11. S. 5–6.] – (In Rus.)
3. Until November 1, Russia should adopt a law on cryptocurrencies. What should crypto enthusiasts expect? [e-resource] // The blockchain Journal. URL: <https://thebcj.ru/> (date of reference: 01.11.2019). [Do 1 noyabrya v Rossii dolzhny prinyat' zakon o kriptovalyutakh. Chego ozhidat' kriptoenuziastam? [elektronnyy resurs] // The blockchain journal. URL: <https://thebcj.ru/> (data obrashcheniya: 01.11.2019).] – (In Rus.)
4. Draft Federal Law “On digital financial assets” [e-resource] // Ministry of Finance of the Russian Federation. URL: [https://www.minfin.ru/ru/document/%3Fid\\_4%3D121810/](https://www.minfin.ru/ru/document/%3Fid_4%3D121810/) (date of reference: 15.10.2019). [Proekt federal'nogo zakona «O tsifrovyykh finansovykh aktivakh» [elektronnyy resurs] // Ministerstvo finansov RF. URL: [https://www.minfin.ru/ru/document/%3Fid\\_4%3D121810/](https://www.minfin.ru/ru/document/%3Fid_4%3D121810/) (data obrashcheniya: 15.10.2019).] – (In Rus.)
5. Cryptocurrency forensic investigator [e-resource] // Bit-expert. URL: <https://bitexpert.io/wiki/cryptocurrencies/> (date of reference: 01.11.2019). [Kriptovalyutnyy sudebnyy sledovatel' [elektronnyy resurs] // Bitexpert. URL: <https://bitexpert.io/wiki/cryptocurrencies/> (data obrashcheniya: 01.11.2019).] – (In Rus.)
6. Analysis of suspicious crypto schemes in China [e-resource] // LongHash. URL: <https://www.longhash.com/news/analyzing-alleged-crypto-scams-in-china/> (date of reference: 15.10.2019). [Analiz podozritel'nykh kripto skhem v Kitae [elektronnyy resurs] // LongHash. URL: <https://www.longhash.com/news/analyzing-alleged-crypto-scams-in-china/> (data obrashcheniya: 15.10.2019).] – (In Rus.)
7. Price analysis [e-resource] // Binance. URL: <https://www.binance.com/> (date of reference: 21.10.2019). [Analiz tsen [elektronnyy resurs] // Binance. URL: <https://www.binance.com/> (data obrashcheniya: 21.10.2019).] – (In Rus.)
8. Price analysis [e-resource] // BitMEX. URL: <https://www.bitmex.com/> (date of reference: 31.10.2019). [Analiz tsen [elektronnyy resurs] // BitMEX. URL: <https://www.bitmex.com/> (data obrashcheniya: 31.10.2019).] – (In Rus.)
9. On the Central Bank of the Russian Federation (Bank of Russia): Federal Law from 10.07.2002 № 86-FL [e-resource] // RLS ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/> (date of reference: 01.11.2019). [O Tsentral'nom banke Rossiyskoy Federatsii (Banke Rossii): Federal'nyy zakon ot 10.07.2002 № 86-FZ [elektronnyy resurs] // SPS KonsultantPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/> (data obrashcheniya: 01.11.2019).] – (In Rus.)
10. More than a thousand cryptocurrency projects have no future [e-resource] // Cryptocurrency.Tech. URL: <http://cryptocurrency.tech/boleetysyachi-kriptovalyutnyh-proektov-neimeyutbudushhego/> (date of reference: 01.11.2019). [Boleetysyachi kriptovalyutnykh projektov ne imeyut budushchego [elektronnyy resurs] // Kriptovalyuta.Tech. URL: <http://cryptocurrency.tech/boleetysyachi-kriptovalyutnyh-proektov-neimeyutbudushhego/> (data obrashcheniya: 01.11.2019).] – (In Rus.)
11. Price analysis [e-resource] // LocalBitcoins. URL: <https://www.localbitcoins.com/> (date of reference: 21.10.2019). [Analiz tsen [elektronnyy resurs] // LocalBitcoins. URL: <https://www.localbitcoins.com/> (data obrashcheniya: 21.10.2019).] – (In Rus.)
12. Former head of the CFTC: Launch of bitcoin futures helped burst the bitcoin bubble in 2017 [e-resource] // Cryptocurrency.Tech. URL: <https://cr>

criptocurrency.tech/byvshij-glava-cftc-zapusk-bitkoin-fyuchersov-pomog-lopnut-puzyr-bitkoina-v-2017-godu/ (date of reference: 01.11.2019). [Byvshiy glava CFTC: Zapusk bitkoina-f'yuchersov pomog lopnut' puzyr' bitkoina v 2017 godu [elektronnyy resurs] // Kriptoalyuta.Tech. URL: <https://cryptocurrency.tech/byvshij-glava-cftc-zapusk-bitkoin-fyuchersov-pomog-lopnut-puzyr-bitkoina-v-2017-godu/> (data obrashcheniya: 01.11.2019).] – (In Rus.)

13. Investigation: One “whale” is behind the rise in the price of bitcoin in 2017 [e-resource] // Cryptocurrency.Tech. URL: <http://criptocurrency.tech/> (date of reference: 01.11.2019). [Issledovanie: Odin «kit» stoit za rostom tseny bitkoina v 2017 godu [elektronnyy resurs] //Kriptoalyuta.Tech. URL: <http://criptocurrency.tech/> (data obrashcheniya: 01.11.2019).] – (In Rus.)

14. The US Government has suspended ICO Telegram [e-resource] // Business FM. URL: <http://www.bfm.ru/news/426884?utm/> (date of reference: 31.10.2019). [Vlasti SShA priostanovili ICO Telegram [elektronnyy resurs] // BusinessFM. URL: <http://www.bfm.ru/news/426884?utm/> (data obrashcheniya: 31.10.2019).] – (In Rus.)

15. Terentyev V.N., Litvinenko A.N. Marking shadow phenomena of the economy as an economic tool to improve the effectiveness of the state defense order. Saratov: "Amerit", 2018. [Terent'ev V.N., Litvinenko A.N. Markirovka tenevykh yavleniy ekonomiki kak ekonomicheskoy instrument povysheniya effektivnosti vypolneniya gosudarstvennogo oboronnogo zakaza. Saratov: «Amerit», 2018.] – (In Rus.)

# ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ФИНАНСОВОГО РЫНКА ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

УДК: 336.71:004

ГРНТИ: 06.73.55, 06.51.87

ББК: 65.262.5:16.2

Код ВАК: 08.00.10

DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-62-72

**Т.К. Гоманова**

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте  
Российской Федерации,  
Новосибирск, Россия  
AuthorID: 61298

**А.В. Гришанова**

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте  
Российской Федерации,  
Новосибирск, Россия  
AuthorID: 724786

**АННОТАЦИЯ:**

**Предмет.** Цифровые финансовые технологии и услуги на финансовом рынке. В статье рассматриваются направления развития цифровых технологий в финансовом секторе: на уровне финансового рынка в Российской Федерации, на уровне отдельных субъектов этого рынка, в частности бизнеса и коммерческих структур, а также на уровне цифровых взаимодействий с зарубежными государствами.

**Цели.** Анализ международного взаимодействия и интеграционных процессов в финансовом секторе по развитию цифровых технологий, а также мер по поддержке российских ИТ-компаний с целью повышения доступности цифровых программ, в первую очередь для предприятий среднего и мелкого бизнеса.

**Методы.** В процессе исследования использовались методы сравнительного анализа, обобщений, классификации, системного и структурного подходов. Информационная база исследования включает данные статистического учета Банка России, результаты исследования Аналитического центра НАФИ, международных аудиторских компаний KPMG и PwC, а также сведения, опубликованные в отечественных изданиях.

**Результаты.** В процессе исследования проведен анализ развития цифровых финансовых услуг на мировых рынках, предоставляемых коммерческими банками, рассмотрены элементы новой цифровой финансовой инфраструктуры российских и зарубежных коммерческих банков для юридических и физических лиц. Проведен анализ программ по поддержке ИТ-компаний с целью повышения доступности цифровых программ, в первую очередь для предприятий среднего и мелкого бизнеса, приведены результаты внедрения программ, выявлены и основные проблемы их реализации.

**Выводы.** Создание новых и совершенствование имеющихся цифровых технологий в рамках международного сотрудничества создает объективную необходимость развития цифровых технологий на внутреннем финансовом рынке Российской Федерации для обеспечения деятельности крупного, среднего и малого бизнеса. Финансовая поддержка ИТ-компаний активизирует процессы цифровизации финансовых расчетов в различных отраслях экономики, которые в свою очередь

приведут к росту конкуренции на финансовом рынке, повышению доступности, качества, а также расширению ассортимента финансовых услуг, снижению рисков и издержек в финансовой сфере.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** цифровая экономика, финансовый рынок, международное сотрудничество, коммерческие банки, информационная безопасность, страны СНГ.

#### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Татьяна Константиновна Гоманова, кандидат экономических наук, доцент, Сибирский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,

630102, Россия, г. Новосибирск, ул. Нижегородская, 6, tgomanova@yandex.ru

ORCID: 0000-0001-9101-4472

Александра Вячеславовна Гришанова, кандидат экономических наук, доцент, Сибирский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,

630102, Россия, г. Новосибирск, ул. Нижегородская, 6, 111944@mail.ru

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Гоманова Т.К., Гришанова А.В. Особенности формирования цифровой инфраструктуры финансового рынка для обеспечения деятельности малого и среднего бизнеса // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 62–72.

Мировой финансовый рынок сегодня характеризуется рядом трендов, которые подтверждают необходимость трансформации традиционных финансовых технологий на рынке и наличие предпосылок для стимулирования развития и создания новых технологий, инновационных продуктов и сервисов. По данным крупнейшей международной аудиторской компании KPMG, 56 % финансовых организаций основу своей стратегии деятельности строят на цифровой трансформации, в свою очередь в ближайшие 3–5 лет 82 % финансовых организаций заключат партнерские соглашения с финансово-технологическими компаниями [1].

Финансово-технологическая индустрия развивается высокими темпами, о чем свидетельствуют инвестиции в финансово-технологические компании: в 2017 г. инвестиции составили 25,7 млрд долл. США, заключено 1216 сделок, а в 2018 г. – 1476 сделок на общую сумму 26 млрд долларов, что превышает уровень 2013 г. в 2,5 раза. Это подтверждает значительный потенциал развития цифровых услуг и появления инновационных продуктов на мировых финансовых рынках [2].

Российский финансовый рынок не является исключением, на сегодняшний день формируются предпосылки для модернизации традиционных направлений и технологий ока-

зания финансовых услуг. Востребованность развития финансовых технологий подтверждается повышением на финансовом рынке значимости нефинансовых организаций, формированием совместных проектов между коммерческими банками и производственно-технологическими компаниями для реализации стартапов.

Наиболее перспективными направлениями развития финансовых технологий являются искусственный интеллект, биометрия, мобильные технологии, роботизация, анализ больших данных, облачные технологии и т.д., поэтому развитие цифровой экономики сегодня – одно из приоритетных направлений развития мировой экономики в целом и национальной в частности [3].

Динамично развивающиеся финансовые технологии требуют активного участия государства и гибкости национальных банков, что определило постановку ряда задач исследования, таких как исследование цифровых услуг финансового рынка для бизнеса; готовность организаций малого и среднего бизнеса использовать цифровые технологии в своей деятельности; анализ взаимодействия ИТ-компаний с бизнесом. В процессе исследования использовались методы сравнительного анализа, обобщений, классификации, системного и структурного подходов.

Президент Российской Федерации В.В. Путин определил задачу в части разработки регулирующих основ рынка цифровых валют и использования blockchain технологий, в свою очередь российским правительством обозначено в качестве ключевого вопроса национальной безопасности обеспечение независимости государства в цифровом пространстве. Банк России создал специальную регулятивную площадку для апробации инновационных финансовых технологий, продуктов и услуг, которая оценивает положительные эффекты для потребителей и участников финансового рынка, а также проводит анализ рисков и угроз при их использовании.

Одной из задач, стоящих перед регулятором, является определение статуса цифровых технологий и платформы быстрых платежей, формирование принципов организации и осуществление «майнинга», что позволит эффективно и безопасно использовать финансовые технологии на рынке финансовых услуг [4].

В рамках одной из задач, связанной с переходом на электронное взаимодействие между Банком России, участниками финансового рынка, юридическими и физическими лицами, значимым результатом стало внедрение электронных закладных. Использование электронной закладной предусмотрено изменениями в Федеральном законе «Об ипотеке (залоге недвижимости)» от 16.07.1998 № 102-ФЗ, основными разработчиками которых стали Центральный банк России, а также Министерство экономического развития РФ при непосредственном участии Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии.

Первые электронные закладные Федеральной службой государственной регистрации, кадастра и картографии зарегистрированы в августе 2018 г., они были оформлены Сбербанком РФ и банком «Российский капитал. Оформление электронной закладной при ипотечных сделках содействует обеспечению безопасности подобных операций с недвижимостью, а механизм ипотечного кредитования становится полностью электронным.

Кроме Банка России и других государственных органов, активными участниками развития цифровых технологий выступают коммер-

ческие банки, однако степень их вовлеченности в данный процесс неодинакова, одни из них активны в этой сфере, другие являются начинающими игроками. Вне зависимости от степени вовлеченности все коммерческие банки должны обеспечивать соответствующий уровень безопасности и устойчивости при применении цифровых финансовых технологий.

Актуальность развития цифровых финансовых технологий и услуг коммерческими банками подтверждается ростом оборотов в области розничной электронной коммерции товаров и услуг. По данным Всемирного банка, оборот электронной коммерции в России увеличивается за последние годы, однако доля в мировом обороте все еще низкая и составляет 1,2 %, российский оборот в 2018 году сопоставим с оборотом США в 2009 году. В целом Россия занимает 9-е место в мире по объему продаж (табл. 1).

Таблица 1 – Оборот розничной электронной торговли товарами и услугами в мире, млрд долл. [5]

| Место | Наименование государств | 2017 г. | 2018 г. |
|-------|-------------------------|---------|---------|
| 1     | КНР                     | 562,66  | 637     |
| 2     | США                     | 349,6   | 481     |
| 3     | Великобритания          | 93,9    | 168     |
| 4     | Япония                  | 79,3    | 135     |
| 5     | Германия                | 74,4    | 94      |
| 6     | Франция                 | 42,6    | 76      |
| 7     | Южная Корея             | 36,7    | 52      |
| 8     | Канада                  | 28,7    | 38      |
| 9     | Россия                  | 20,3    | 24      |
| 10    | Бразилия                | 18,8    | 21      |

Основной причиной недостаточного развития в России системы электронной коммерции является несовершенная система защиты электронных данных.

С целью обеспечения безопасности и развития эффективного предоставления услуг на финансовом рынке для ведения малого и среднего бизнеса, в том числе и для обеспечения электронной коммерции товаров и услуг, в России продолжают формироваться элементы новой цифровой финансовой инфраструктуры коммерческих банков. К таким элементам относится платформа на основе технологии распределенных реестров, которая является распределенной системой хранения и

обмена финансовой информацией и доверенной средой для ее участников для реализации финансовых сервисов с применением российской криптографии.

Ключевым связующим элементом национальной инфраструктуры финансового рынка являются открытые интерфейсы (Open API), позволяющие обеспечить получение и передачу информации между информационными системами различных организаций с использованием стандартных протоколов обмена данными [6].

Ведущие коммерческие банки активно внедряют такие элементы цифровой инфраструктуры для предприятий малого бизнеса, как технологические новинки Open API и подписание платежа через интернет-банк отпечатком пальца в мобильном приложении.

Рейтинговое агентство Daily Banking в 2019 году определило лучшие коммерческие банки России по итогам 2018 года, которые представили максимальную адаптированную линейку услуг смартфонов для предпринимателей и предприятий малого бизнеса (табл. 2).

Таблица 2 – Оборот розничной электронной торговли товарами и услугами в мире, млрд долл. [5]

| Место | Наименование<br>коммерческого банка | Оценка,<br>баллы |
|-------|-------------------------------------|------------------|
| 1     | Тинькофф банк                       | 77               |
| 2     | Сбербанк                            | 76               |
| 3     | АК БАРС БАНК                        | 75               |
| 4     | БИНБАНК                             | 74               |
| 5     | ПОЧТА БАНК                          | 67,7             |
| 6     | Банк Левобережный                   | 67,1             |
| 7     | Банк Русский стандарт               | 67               |
| 8     | ВТБ                                 | 66,5             |
| 9     | Альфа-банк (карта Билайн)           | 65,5             |
| 10    | Промсвязьбанк                       | 65,1             |

В январе 2018 года в Европе внедрена директива PSD2 (Payment Service Directive), в соответствии с которой коммерческие банки обязаны открывать свои программные интерфейсы (application programming interface, API) для неограниченного числа платежных провайдеров в целях повышения удобства платежей для конечных пользователей [7].

Рейтинговое агентство Daily Banking в 2019 году проанализировало, насколько активно коммерческие банки внедряют платформу быстрых API платежей для предприятий среднего бизнеса как элемент цифровой инфра-

структуры, обеспечивающий развитие внешнеэкономической деятельности (табл. 3).

Таблица 3 – Рейтинг кредитных организаций по предоставлению услуг интернет-банков для предприятий среднего и малого бизнеса, ведущих ВЭД в 2018 году

| Место | Наименование<br>коммерческого банка | Оценка,<br>баллы |
|-------|-------------------------------------|------------------|
| 1     | Точка банк                          | 85,1             |
| 2     | Дело банк                           | 75,6             |
| 3     | Модуль Банк                         | 72,3             |
| 4     | Тинькофф банк                       | 69,7             |
| 5     | Веста Банк                          | 59,4             |
| 6     | Сбербанк                            | 49,9             |
| 7     | Альфа банк                          | 48,5             |
| 8     | Банк Уралсиб                        | 47,0             |
| 9     | ВТБ                                 | 44,4             |
| 10    | Банк Открытие                       | 45,3             |

Развитие международного взаимодействия и интеграционных процессов является одним из приоритетных направлений государства для решения актуальных общемировых вопросов, в том числе касающихся финансовых рынков. Важным направлением для дальнейшего развития международного взаимодействия и интеграционных процессов является продолжение работы по снятию барьеров для доступа иностранного капитала на российский финансовый рынок, а также выход российских участников на новые долговые рынки азиатского региона.

Особое значение для обеспечения соответствующего уровня применения элементов цифровой инфраструктуры в виде финансовых технологий приобретает сотрудничество в рамках международных структур (СНГ, ШОС и др.). Одним из перспективных направлений для государств – членов Шанхайской организации сотрудничества является освоение цифрового финансового рынка через интеграцию расчетных платежных систем, что подтверждается значительными трансграничными переводами России со странами, входящими в эти группы. Наиболее активно исходящие трансграничные переводы по данным платежного баланса осуществляются с Узбекистаном, Киргизией, Арменией и Таджикистаном, по входящим трансграничным денежным переводам лидирует Казахстан, Армения, Киргизия и Узбекистан (табл. 4) [8].

Таблица 4 – Трансграничные переводы физических лиц по основным странам-контрагентам в I квартале 2019 года, млн долларов США

| Страна      | Перечисления из РФ | Поступления в РФ |
|-------------|--------------------|------------------|
| Узбекистан  | 818                | 75               |
| Таджикистан | 462                | 29               |
| Киргизия    | 453                | 80               |
| Армения     | 194                | 133              |
| Азербайджан | 189                | 28               |
| Казахстан   | 137                | 377              |

Развитие международного сотрудничества между странами СНГ является одним из положительных факторов, влияющих на использование цифровых технологий. По оценкам Центра интеграционных исследований Евразийского банка развития за 2018 год, Казахстан и Россия признаны странами, где процессы цифровизации активно внедряются в различных сферах экономики. В декабре 2018 года Банк ВТБ (Казахстан) успешно запустил проект по приему и обслуживанию карт платежной системы «Мир». В подразделениях и банкоматах ВТБ (Казахстан) обслуживаются владельцы карты «Мир» российских банков. С целью обеспечения развития инфраструктуры быстрых платежей между населением России и Казахстана в 2019 году запущен крупнейший коммуникационный проект, который обеспечит доступ к высокоскоростному Интернету 2,5 млн жителей отдаленных сел Казахстана.

Банковским сообществом Белоруссии и России проводятся мероприятия по межсистемной интеграции платежной системы «Белкарт» с платежной системой «Мир». Эмиссия карточек «Белкарт» переводится на карточки EMV с использованием спецификаций и приложений, разработанных оператором системы «Мир» компанией НСПК.

В апреле 2019 года, с использованием цифровых технологий, Сберегательный банк России представил новую банковскую операцию по мгновенному переводу денежных средств в некоторые страны СНГ. Для перевода необходим смартфон с приложением Сбербанка, при этом сумма перевода может достигать 100 000 рублей, получить перевод можно в любом отделении Western Union. Идентификация получателя перевода производится по номеру телефона, фамилии, имени, названию страны и

кода для получения денежных средств, который приходит в виде сообщения на мобильный телефон получателя. Срок перевода и комиссия по услуге Сбербанка более привлекательны, чем у Western Union.

Перспективным направлением развития международного сотрудничества является создание единого платежного пространства России и Узбекистана с использованием новых финансовых технологий, включая проведение платежей, передачу финансовых сообщений, взаимодействие и интеграцию платежных систем по карточным операциям, а также унификацию и гармонизацию технологических стандартов. Предполагается обучение сотрудников Национального банка Узбекистана в сфере розничного банкинга, современных информационных технологий и качества обслуживания клиентов.

В этой связи, взаимодействие может быть обеспечено по направлению «Сотрудничество в области национальных систем платежных карт» путем интеграции российской системы платежных карт (платежная система «Мир») в платежную систему Узбекистана, при этом «НумоCard» – платежная система, являющаяся частью платежной системы Узбекистана, могла бы обслуживаться на территории Российской Федерации.

Отдельным направлением сотрудничества международных структур могут стать digital-процессы, которые являются наиболее перспективными цифровыми направлениями. Взаимодействие может осуществляться через взаимный обмен по анализу, пилотированию и внедрению инновационных технологий в платежной сфере, разработке предложений по формированию единого платежного пространства, созданию системы передачи финансовых сообщений, а также интеграции платежных систем по карточным операциям с использованием новых технологий [1]. Система «НумоCard» и платежная система «Мир» могли бы обеспечить формирование единой биометрической базы данных физических лиц, исключив мошеннические схемы.

Это обусловлено тем, что товарооборот со странами СНГ – основными торговыми партнерами РФ уже в первом квартале 2019 года сохранил динамику предыдущего года (табл. 5).

Таблица 5 – Импорт и экспорт товаров РФ со странами СНГ – основными торговыми партнерами в I квартале 2019 года

| Страны СНГ        | Экспорт           |                             | Импорт            |                             |
|-------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------------|
|                   | мрд. долларов США | темпы роста к пред. году, % | мрд. долларов США | темпы роста к пред. году, % |
| Беларусь          | 4,8               | 97                          | 2,8               | 99                          |
| Казахстан         | 2,8               | 91                          | 1,3               | 100                         |
| Украина           | 2,1               | 100                         | 1,1               | 89                          |
| другие страны СНГ | 2,5               | 96                          | 0,7               | 97                          |

Одним из примеров создания альтернативной платежной системы является проект экономической интеграции Белоруссии и России, в рамках которого к 2020 году завершится процесс создания двухсторонней системы финансовых расчетов без использования международной платежной системы SWIFT. Заканчивается процесс объединения всех модулей системы в целое, где Белорусский межбанковский центр станет коллективным узлом для национальных банков и будет осуществлять расчеты в пользу российских контрагентов и наоборот, минуя систему SWIFT в рублях РФ.

Кроме этого, особое значение в условиях трансформации мировой экономики приобретает широкомасштабное сотрудничество стран СНГ для развития финансового сектора с целью создания платежной системы, альтернативной системе SWIFT, и аналогичной по технологиям российской системе передачи финансовых сообщений (СПФС).

Деятельность коммерческих банков России по развитию цифровых услуг для малого бизнеса и совершенствование имеющихся цифровых технологий в рамках международного сотрудничества создают объективную необходимость развития электронного документооборота предприятий малого и среднего бизнеса.

По результатам исследования Аналитического центра НАФИ в 2018 году, электронный документооборот используют всего 73 % компаний малого и среднего бизнеса, при этом документы для постоянной совместной работы используют 50 % компаний, совмещая формирование офлайн и онлайн документов.

Наиболее востребованным способом передачи информации у российских предприни-

мателей является корпоративная почта и системы для автоматизации работы компании, которые использует до 48 % представителей среднего и малого бизнеса. Не менее активно для хранения и передачи информации используются облачные решения, которые применяют до 46 % компаний.

Развитие электронной торговли через интернет для компаний малого и среднего бизнеса осуществляется через размещение на онлайн-картах (2GIS, Яндекс.Карты) через социальные сети, и только 54 % предпринимателей имеют свой сайт.

Руководители большинства компаний не готовы полностью перевести взаимодействие с клиентами в онлайн-формат и считают, что взаимодействовать с поставщиками и покупателями нужно только лично. Политика информационной безопасности и политика конфиденциальности используется в деятельности только 41 % компаний малого и среднего бизнеса, что становится серьезной проблемой при вхождении в цифровое пространство.

Одновременно предприниматели видят несомненные преимущества цифровизации бизнеса, такие как увеличение скорости расчетов и оперативный контроль всех процессов, однако значительные расходы на услуги ИТ-компаний не позволяют использовать эти преимущества в полном объеме, как представлено в таблице 6.

Меры по государственной поддержке ИТ-компаний с целью повышения доступности цифровых программ, в первую очередь для среднего и мелкого бизнеса, проводимые государством, дают определенный эффект, по отношению к 2013 году объем отгруженных инновационных товаров в 2018 году увеличился практически в 2 раза, однако затраты на ИТ-технологии также возрастают, что не позволяет активно привлекать на рынок цифровых технологий многие малые предприятия.

С 2008 года проводится аккредитация ИТ-компаний, при прохождении которой компании получают право включать расходы на приобретение электронно-вычислительной техники в состав материальных расходов в размере полной стоимости такого имущества. Кроме этого, аккредитация ИТ-компаний дает им право привлекать иностранных высоко-

Таблица 6 – Динамика инновационной деятельности малых предприятий промышленного производства в РФ [9]

| Показатель                                                                                                           | 2009     | 2011     | 2013     | 2015     | 2018     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Всего объём отгруженных инновационных товаров, млн руб.                                                              | 10 215,7 | 16 389,7 | 27 126,6 | 31 270,9 | 48 632,4 |
| Затраты на ИТ- технологии, млн руб.                                                                                  | 6 793,5  | 9 479,3  | 13 510,5 | 12 151,8 | 17 137,2 |
| Количество малых предприятий, осуществляющих цифровые технологии, ед.                                                | 924      | 1 276    | 1 274    | 1 189    | 1 927    |
| Удельный вес малых предприятий, осуществляющих цифровые технологии, в общем числе обследованных малых предприятий, % | 4,1      | 5,1      | 4,8      | 4,5      | 11,6     |

квалифицированных специалистов к трудовой деятельности в РФ в упрощенном порядке, а также перечислять пониженные тарифы по страховым взносам в государственные внебюджетные фонды (не более 14 %).

С 2014 г. осуществляется национальная технологическая инициатива (НТИ), которая представляет собой программу мер по формированию новых рынков, а также по созданию условий для глобального технологического лидерства России. Программа создана для разработки системных решений по определению приоритетных технологий, механизмов вовлечения и вознаграждения обладателей необходимых компетенций, а также реализацию необходимых уточнений и корректировок в области норм и правил, а также мер по финансовому и кадровому развитию.

Недостатком реализации НТИ стали низкие требования к получателям грантов, низкий процент результатов компаний-получателей, кроме этого, более трех лет не утверждалась дорожная карта решений Сейф-нет – где базируется основная часть инновационных компаний в ИТ-сфере.

В 2016 был разработан Бизнес-навигатор для ИТ-компаний СМП, основными направлениями которого стали обеспечение информационно-маркетинговой, имущественной, правовой поддержки, а также возможность доступного финансирования и расширения доступа к закупкам отдельных видов заказчиков.

В результате функционирования данной программы было принято решение тиражировать в регионах проект Бизнес-навигатора в формате бизнес-гида при поддержке Министерства экономического развития РФ. Однако высокая стоимость кредитных ресурсов ИТ-компаний от 11 %, отсутствие образовательных семинаров (проводятся только

информационные мероприятия) и закрытие программы субсидирования целевых затрат ИТ-компаний снижают эффект функционирования Бизнес-навигатора для ИТ – компаний малого и среднего бизнеса (МиСБ).

В 2018 году в реестр ИТ-компаний, прошедших аккредитацию, включены более 8000 компаний. С момента появления проект переориентировался со среднего бизнеса на малые предприятия. Однако на этот процесс негативно повлияла пауза в рассмотрении новых заявок на Экспертном Совете с декабря 2017 г. по март 2018 г., а также отсутствие возможности применения льгот ИТ-компаниями, у которых основным видом деятельности является производство компьютеров, электронных и оптических изделий.

Особое значение в развитии ИТ-сферы приобретают субсидии регионам на поддержку развития ИТ-компаний МиСБ, с целью развития сети инфраструктуры поддержки МиСБ в регионах: создание центров кластерного развития, региональных центров инжиниринга, центров прототипирования, центров сертификации, стандартизации и испытаний, многофункциональных центров для бизнеса, а также промышленных парков; технопарков; бизнес-инкубаторов.

В результате создан проект системы PostBox Office (замена юридических адресов на почтовый ящик в банке), в апреле 2018 представлен проект создания института бизнес-гидов в регионах. На фоне реализации данной программы ИТ-компания столкнулись с проблемой простаивания дорогостоящего приобретенного высокотехнологического оборудования в технопарках в некоторых регионах.

Кроме этого, с целью развития отраслей экономики, относящихся к высокотехнологичным, созданы особые экономических зо-

ны (ОЭЗ), в том числе и профильные ИТ-зоны, такие как Иннополис, Зеленоград, Дубна, Санкт-Петербург, Томск, в результате функционирования которых издержки инвесторов в сферу ИТ-разработок при реализации проектов в ОЭЗ в среднем на 30 % ниже общероссийских показателей, бизнес получал возможность использовать ряд налоговых льгот, пониженные социальные отчисления и пониженную ставку налога на прибыль, таможенные преференции, а также доступ к инженерной, транспортной и деловой инфраструктуре. Однако недостаточное развитие инфраструктуры, включая транспортную, увеличивает издержки инвесторов, в этой связи инвестиционные вложения в части регионах России имеют отрицательную тенденцию, поэтому налоговые льготы в этих регионах стали не актуальны. Тем не менее, с 2016 по 2018 годы резиденты создали в ОЭЗ более 21 тыс. новых рабочих мест, общий объем инвестиций резидентов составил более 221 млрд рублей, что превышает плановые показатели.

Таким образом, такие участники финансового рынка, как Центральный банк РФ и коммерческие банки, активно развивают элементы цифровой инфраструктуры для малого и среднего бизнеса. В свою очередь, ИТ-компаниям, от стоимости услуг которых зависит развитие предприятий малого бизнеса через формирование платформы на основе технологии распределительных реестров, сталкиваются с рядом объективных системных проблем:

- в России недостаточно производственных мощностей, которые смогли бы обеспечить изготовление продукции, приемлемой по цене и качеству;
- установленные пошлины приводят к отсутствию экономической выгоды для внутреннего производства электроники;
- сдерживание развития новых технологий и их коммерциализации за счет присутствия на рынке зарубежных производителей с патентами, а также недостаток финансирования отечественных ИТ-предприятий;
- недостаток квалифицированных кадров как для ИТ-компаний, так и для цифрового бизнеса в целом в условиях формирующейся цифровой экономики. Неквалифицированные кадры не могут оперативно освоить вы-

сокотехнологичные программные продукты, и крупные ИТ-компании и корпорации должны осуществлять дополнительные затраты на обучение персонала необходимым навыкам, в свою очередь МиСБ не располагают финансовыми ресурсами на такие цели.

Кроме этого, сложная ситуация в рамках федеральной контрактной системы складывается с закупками инновационной продукции. В случае поставок корпорациям с государственным участием и государственным организациям ИТ-компания должны соблюдать процедуру госзакупок, соответствовать положениям федеральных законов № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» и № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Вследствие этого значительно увеличивается период планирования закупок, поэтому планы закупок размещаются заказчиками на официальных сайтах на длительный период, т.е. от пяти до семи лет. Кроме этого, понятия высокотехнологичной и инновационной продукции неоднозначно трактуются в различных государственных организациях. Некоторые органы исполнительной власти используют эти понятия как тождественные, не упоминая те экономические субъекты, для которых вводятся критерии инновационности, не соответствующие международной практике. Также в федеральных законах не представлена информация о том, кто определяет отнесение закупки к инновационной – государство, продавец или покупатель. Создается ситуация, при которой оперативное вложение средств федерального бюджета в развитие ИТ-технологии достаточно затруднено.

С 1 декабря 2020 г. российские разработчики технологий искусственного интеллекта получают значительные налоговые льготы, которые будут действовать в течение 10 лет, что позволит финансовым институтам России, таким как Сберегательный банк России, интегрировать в мировое цифровое пространство [9].

Кроме этого, в докладе Всемирного банка в декабре 2018 года отмечено, что Российское правительство преуспело в цифровом преоб-

разовании своего клиентского интерфейса, и теперь необходимо сосредоточиться на трансформации основных бизнес-процессов, которые должны проводиться с использованием цифровых технологий [10].

Таким образом, возникает объективная необходимость создания моделей интеграции ИТ-технологий в сферу малого и среднего бизнеса. Одной из таких моделей, например, мо-

жет стать система эффективного взаимодействия на основе сбалансированности экономических интересов в территориальной сфере участников финансового рынка, таких как ИТ-компаний, территориальных органов власти, системы высшего образования, предприятий малого и среднего бизнеса, финансовых организаций.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Основные направления развития финансовых технологий на период 2018–2020 гг. [электронный ресурс] // Центральный банк Российской Федерации. URL: <http://cbr.ru> (дата обращения: 01.03.2020).
2. Савенко О.А. Об инвестициях в финтех-компаниях: анализ российской и зарубежной практики // Молодой ученый. 2018. № 49 (235). С. 386–387.
3. Майер-Шенбергер В. Большие данные. Революция, которая изменит то, как мы живем, работаем и мыслим. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
4. Кузьмин В. Путь в цифровой мир // Российская газета. 2019. № 4. С. 3.
5. Барбасура Д. Опыт внедрения PSD2/0 Open Banking в Европейском союзе // Международные банковские операции. 2019. № 1. С. 24.
6. Авдеева И.А. Возможности цифровой экономики для развития банковского бизнеса в России // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. № 12 (5). С. 69–81.
7. Платежный баланс, международная инвестиционная позиция и внешний долг Российской Федерации I квартал 2019 года // Вестник Банка России № 58–59 (2010–2111) от 06.09.2019. С. 59–60.
8. Толкачева Н.А. Особенности обоснования оптимальной структуры капитала ИТ-компаний в современных условиях // Вопросы управления. 2019. № 5. С. 197–207.
9. Малое предпринимательство и цифровая экономика: перспективы и проблемы. Чита: ЗабГУ, 2018.

## FEATURES OF DEVELOPING THE DIGITAL INFRASTRUCTURE OF THE FINANCIAL MARKET TO SUPPORT THE ACTIVITIES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

**T.K. Gomanova**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Novosibirsk, Russia

**A.V. Grishanova**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Novosibirsk, Russia

### ABSTRACT:

**Subject.** Digital financial technologies and services in the financial market. The article deals with the development of digital technologies in the financial sector: at the level of the financial market in the Russian Federation, at the level of individual subjects of this market, in particular, businesses and commercial structures, as well as at the level of digital interactions with foreign countries.

**Purpose.** Analysis of international interaction and integration processes in the financial sector for the development of digital technologies, as well as measures to support Russian IT companies in order to increase the availability of digital software, primarily for medium and small businesses.

**Methods.** The research used methods of comparative analysis, generalization, classification, system and structural approaches. The research database includes statistical data from the Bank of Russia, research results from the NAFI Analytical center, international audit companies KPMG and PwC, as well as information published in national publications.

**Results.** The study analyzes the development of digital financial services in the world markets provided by commercial banks, and examines the elements of the new digital financial infrastructure of the Russian and foreign commercial banks for legal entities and individuals. The analysis of software programs to support IT companies in order to increase the availability of digital programs, primarily for medium and small businesses. As a result of the research, the results of the implementation of programs are presented, and the main problems of their implementation are identified.

**Conclusions.** Creating new and improving existing digital technologies within the framework of international cooperation creates a real need for the development of digital technologies in the domestic financial market of the Russian Federation to support the activities of large, medium and small businesses. Financial support for IT companies activates the processes of digitalization of financial settlements in various sectors of the economy, which in turn will lead to increased competition in the financial market, increased availability, quality, and expansion of the range of financial services, reducing risks and costs in the financial sector.

**KEYWORDS:** digital economy, financial market, international cooperation, commercial banks, information security, CIS countries.

#### AUTHORS' INFORMATION:

Tatiana K. Gomanova, Cand. Sci. (Economical), Associate Professor, Siberian Institute of management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 6, Nizhegorodskaya Str., Novosibirsk, 630102, Russia, tgomanova@yandex.ru  
ORCID: 0000-0001-9101-4472

Aleksandra V. Grishanova, Cand. Sci. (Economical), Associate Professor, Siberian Institute of management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 6, Nizhegorodskaya Str., Novosibirsk, 630102, Russia, 111944@mail.ru

**FOR CITATION:** Gomanova T.K., Grishanova A.V. Features of developing the digital infrastructure of the financial market to support the activities of small and medium-sized businesses // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 62–72.

#### REFERENCES

1. Development strategy of financial technologies for the period 2018-2020 [e-resource] // Central Bank of the Russian Federation. URL: <http://cbr.ru> (date of reference: 01.03.2020). [Osnovnye napravleniya razvitiya finansovykh tekhnologiy na period 2018–2020 gg. [elektronnyy resurs] // Tsentral'nyy bank Rossiyskoy Federatsii. URL: <http://cbr.ru> (data obrashcheniya: 01.03.2020).] – (In Rus.)
2. Savenko O.A. On investments in financial-technical companies: analysis of the Russian and foreign experience // Young scientist. 2018. No. 49 (235). Pp. 386–387. [Savenko O.A. Ob investitsiyakh v fintekh-kompanii: analiz rossiyskoy i zarubezhnoy praktiki // Molodoy uchenyy. 2018. № 49 (235). C. 386–387.] – (In Rus.)
3. Mayer-Schoenberger V. Big data. A revolution that will change the way we live, work, and think. Moscow: Mann, Ivanov, and Ferber, 2014. [Mayer-Shenberger V. Bol'shie dannye. Revolyutsiya, kotoraya izmenit to, kak my zhivem, rabotaem i myslim. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2014.] – (In Rus.)
4. Kuzmin V. Path in a digital world // Russian newspaper. 2019. No. 4. P. 3. [Kuz'min V. Put' v tsif-

rovoy mir // Rossiyskaya gazeta. 2019. № 4. S. 3.] – (In Rus.)

5. Barbasura D. Experience in implementing PSD2/0 Open Banking in the European Union // International banking operations. 2019. No. 1. P. 24. [Barbasura D. Opyt vnedreniya PSD2/0 Open Banking v Evropeyskom soyuze // Mezhdunarodnye bankovskie operatsii. 2019. № 1. S. 24.] – (In Rus.)

6. Avdeyeva I.L. Opportunities of the digital economy for the development of banking business in Russia // Central Russian Bulletin of Social Sciences. 2017. No. 12 (5). Pp. 69–81. [Avdeeva I.L. Vozmozhnosti tsifrovoy ekonomiki dlya razvitiya bankovskogo biznesa v Rossii // Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk. 2017. № 12 (5). C. 69–81.] – (In Rus.)

7. Balance of payments, international investment position and external debt of the Russian Federation for the first quarter of 2019 // Bulletin of

the Bank of Russia No. 58–59 (2010–2111) dated 06.09.2019. Pp. 59–60. [Platezhnyy balans, mezhdunarodnaya investitsionnaya pozitsiya i vneshniy dolg Rossiyskoy Federatsii I kvartal 2019 goda // Vestnik Banka Rossii № 58–59 (2010–2111) ot 06.09.2019. S. 59–60.] – (In Rus.)

8. Tolkacheva N.A. Features of substantiating the optimal capital structure of an IT company in the modern context // Management issue. 2019. No. 5. Pp. 197–207. [Tolkacheva N.A. Osobennosti obosnovaniya optimal'noy struktury kapitala IT-kompanii v sovremennykh usloviyakh // Voprosy upravleniya. 2019. № 5. C. 197–207.] – (In Rus.)

9. Small business and the digital economy: prospects and problems. Chita: Sabga, 2018. [Maloe predprinimatel'stvo i tsifrovaya ekonomika: perspektivy i problemy. Chita: ZabGU, 2018.] – (In Rus.)

## СОЮЗ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ В ГОДЫ САНКЦИЙ: МАКСИМУМ ВОЗМОЖНОГО?

УДК: 334(470.54)

ББК: 65.290.31(2Рос-4Све)

DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-73-84

ГРНТИ: 82.15

Код ВАК: 23.00.02

**В.Н. Архангельский**

Союз малого и среднего бизнеса  
Свердловской области,  
Екатеринбург, Россия  
AuthorID: 420842

**М.А. Фельдман**

Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте  
Российской Федерации,  
Екатеринбург, Россия  
AuthorID: 460956

### АННОТАЦИЯ:

В статье на основе документов текущего архива Областного союза малого и среднего бизнеса анализа сделаны выводы основные направления и инструменты регулирования деятельности Союза малого и среднего бизнеса Свердловской области в период 2016–2019 гг. Рассмотрены вопросы о преодолении таких негативных последствий, как резкое сокращение финансирования МСП; проявления коррупционной деятельности; несовершенство контрольно-надзорной деятельности; о качестве управленческой деятельности органов власти, обеспечивавших поддержку малому и среднему предпринимательству в Свердловской области. Отмечены как явные, так и скрытые барьеры на пути развития малого и среднего бизнеса. В статье дана характеристика основным мероприятиям, проведенным Союзом в последние годы. Особое место уделено работе Координационного совета некоммерческих организаций, осуществляющих деятельность в сфере противодействия коррупции. Указана роль Союза в подготовке и выработке Антикоррупционного общественного договора бизнеса Свердловской области.

Важным событием стали ежегодные Налоговые форумы (с участием до 200 представителей малого и среднего бизнеса). Руководители Союза подготовили и представили участникам Налоговых форумов целый ряд предложений по совершенствованию законодательства, как на областном, так и на федеральном уровнях.

Научная новизна: впервые представлена обобщающая статистика развития малого и среднего бизнеса на Среднем Урале за 2016–2019 гг. и сделаны выводы о стагнации указанной динамики. Предложен ряд мер по улучшению деятельности Союза малого и среднего бизнеса Свердловской области в форме рекомендаций Губернатору Свердловской области и профильным министерствам.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** Областной Союз, малый и средний бизнес, Свердловская область, предпринимательство, контрольно-надзорная деятельность, налоги.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Вячеслав Николаевич Архангельский, кандидат экономических наук, Союз малого и среднего бизнеса Свердловской области,  
620026, Россия, г. Екатеринбург, ул. Куйбышева, 44д, smsbso2@mail.ru

Михаил Аркадьевич Фельдман, доктор исторических наук, профессор, Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,  
620990, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66, feldman-mih@yandex.ru

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Архангельский В.Н., Фельдман М.А. Союз малого и среднего бизнеса Свердловской области в годы санкций: максимум возможного? // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 73–84.

### ***Введение***

За почти три десятилетия постсоветской эпохи малый и средний бизнес (далее МСП) в России прошел сложный и достаточно противоречивый путь, пережив и периоды подъема, и периоды «сжатия» и стагнации. Ныне МСП РФ представлен разнообразными категориями предприятий, как по численности персонала, так и по объемам получаемых ими доходов. Критерии отнесения хозяйствующих субъектов к малому предпринимательству определены Федеральным законом от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

Значительную роль в развитии МСП играют институты гражданского общества, прежде всего, общероссийский и региональные союзы малого и среднего бизнеса. К сожалению, обобщение и анализ опыта региональных союзов малого и среднего бизнеса слабо представлены в современной научной литературе. Предлагаемая статья делает попытку восполнить указанный пробел, проанализировав основные направления и инструменты регулирования деятельности Союза малого и среднего бизнеса Свердловской области (далее – Союз) в период «санкций». Рассмотрены вопросы о преодолении таких негативных последствий, как резкое сокращение финансирования МСП; проявления коррупционной деятельности; несовершенство контрольно-надзорной деятельности.

Союз малого и среднего бизнеса Свердловской области (далее – Союз), созданный в июле 1999 г., ныне объединяет свыше 400 членов, в том числе 47 отраслевых и территориальных бизнес-объединений, которые включают свыше 4500 субъектов предпринимательской деятельности. Союз является одним из учредителей Ассоциации НП «ОПОРА»

(г. Москва) и по численности самым крупным в Уральском регионе [1].

Целью деятельности Союза является содействие его членам в осуществлении деятельности, направленной на решение социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и иных общественно значимых проблем и достижение общественных благ, а также защита прав и законных интересов физических лиц и организаций, действующих в сфере малого и среднего предпринимательства; координация действий по защите интересов членов Союза в органах государственной власти, местного самоуправления, институтах гражданского общества.

### ***Основные направления деятельности Союза***

Деятельность предпринимательских организаций и некоммерческих объединений по *противодействию коррупции*; их взаимодействие с бизнес-сообществом и органами власти по реализации антикоррупционной государственной политики – постоянно находится в центре внимания Союза. Так, в марте 2018 г. по инициативе президента Союза А.А. Филиппенкова и председателя правления С.Л. Мазуркевича был создан Координационный совет некоммерческих организаций, осуществляющих деятельность в сфере противодействия коррупции, в который вошли 14 НКО, уставами которых предусмотрена борьба с коррупционными проявлениями и, прежде всего, в деловой сфере [2].

Координационный совет (далее – КС) ставил перед собой конкретную задачу: проведение открытого обсуждения как проблем, так и положительного опыта, накопленного НКО области в сфере противодействия и профилактики коррупции.

Судя по практике 2018–2019 гг., Координационный совет фактически стал дискуссион-

ной площадкой, местом обмена мнениями и выработки новых подходов, анализа передовых практик. Неформальное общение членов КС превратилось в основную форму работы КС, который собирается ежеквартально. Основной упор в своей деятельности КС делает на использование положительного опыта Союза МСП, который нацелен, прежде всего, на профилактику, просвещение и предупреждение коррупционных проявлений в предпринимательской среде.

2 апреля 2019 г. было проведено заседание Координационного совета некоммерческих организаций Свердловской области, осуществляющих деятельность в сфере противодействия коррупции. Были обсуждены вопросы «Об объединении усилий деятельности рабочих групп по противодействию коррупции при Общественных советах, созданных при контрольно-надзорных органах Свердловской области и координации деятельности рабочих групп Общественных советов, созданных при органах государственной власти».

Крупным мероприятием Союза стал мониторинг нелегальных точек по закупке лома черных и цветных металлов в Екатеринбурге. В том же 2018 г. были организованы совместно с областным Министерством промышленности, прокуратурой и ГУ МВД по Свердловской области три круглых стола по легализации и лицензированию СМСП в сфере оборота лома черных и цветных металлов, что позволило вывести «из тени» десятки предпринимателей области.

4–6 декабря 2018 г. в рамках мероприятий Антикоррупционного форума были проведены три тематические секции, («НКО», «молодежь против коррупции» и «госзакупки»). 24 мая 2019 г. Союз подготовил и провел Свердловскую областную конференцию малого и среднего бизнеса: «Антикоррупционные практики бизнеса: опыт, проблемы и эффективное взаимодействие в решении задач по противодействию коррупции».

Указанные мероприятия стали основой для проведения в Екатеринбурге 2–6 декабря 2019 г. по инициативе Областного союза малого и среднего бизнеса очередного

Антикоррупционного форума Свердловской области [2].

На форуме отмечалось, что в Свердловской области сложилась стройная система работы по противодействию коррупции, обеспечивающая реализацию поставленных Президентом Российской Федерации задач по активизации работы в этой сфере. Созданы и функционируют правовые, организационные, информационные и иные механизмы противодействия коррупции. Внедрены механизмы, которые помогают выявить коррупционные схемы на любом уровне. Активизируется деятельность НКО, уставами которых предусмотрено противодействие коррупции [3].

Многие некоммерческие организации накопили опыт по профилактике и противодействию коррупции, достойный изучения и распространения на региональном и всероссийском уровнях.

Тем не менее, коррупция продолжает оказывать давление на малый бизнес. Коррупционные издержки уменьшают доходность легального бизнеса и его конкурентоспособность. В СМИ неоднократно появляются публикации о самых различных коррупционных практиках. Так, статья в итоговом выпуске газеты «Коммерсантъ» за 2018 г. указывала на серьезные барьеры, препятствующие развитию МСП: «атмосферу всеобщего низового террора в контрольно-надзорных структурах», а также хорошо известные «прейскуранты» для предпринимателей на технологии возможной защиты от «наезда» проверяющих [4].

Выступающие на форуме подчеркивали: потенциал институтов гражданского общества, включая некоммерческие организации, в сфере противодействия коррупции – задействован недостаточно. Имеют место факты формального существования и ликвидации из-за прекращения деятельности некоммерческих организаций, уставной задачей которых является участие в противодействии коррупции. О недостаточной активности регионального бизнеса говорит и то, что к Антикоррупционной хартии российского бизнеса в Свердловской области присоединились только 58 некоммерческих организаций и субъектов МСП.

С целью активизации и конкретизации работы по реализации положений хартии, Союзом малого и среднего бизнеса Свердловской области был разработан проект Антикоррупционного общественного договора бизнеса Свердловской области. Этот договор являлся как продолжением начатой работы, так и одной из новых форм борьбы с коррупцией, призванной объединить активную часть предпринимательского сообщества, усилить работу по профилактике данного антиобщественного явления, препятствующего эффективному развитию малого и среднего бизнеса.

Резолюция Форума рекомендовала Общественной палате Свердловской области, Союзу малого и среднего бизнеса Свердловской области, некоммерческим организациям, уставной задачей которых является участие в противодействии коррупции, другим институтам гражданского общества принять активное участие в реализации и мониторинге мероприятий, предусмотренных Национальным планом противодействия коррупции на 2018–2020 годы, и откорректированных в соответствии с этим документом, региональных и муниципальных программах и планах противодействия коррупции, в том числе: подготовить и внести, с учётом интересов малого и среднего бизнеса.

Особое место в Резолюции Форума было уделено рекомендациям *региональным органам власти* [2]: выступать гарантами выполнения в возглавляемых структурах антикоррупционных правил и процедур и нести персональную ответственность за эффективность реализации мер по противодействию коррупции; внедрять в практику проведение публичных отчетов перед населением о проводимой работе по предупреждению коррупционных правонарушений с использованием средств массовой информации и Интернета.

В адрес губернатора были направлены предложения по разработке и применению механизма предоставления грантов НКО, достигшим наиболее значимых результатов в антикоррупционном просвещении граждан; популяризации антикоррупционных практик; привлекать субъекты предпринимательской деятельности, граждан к участию в региональных социологических исследованиях, опросах

и анкетировании граждан по общественному восприятию уровня коррупции.

3 декабря 2019 г. в рамках мероприятий Антикоррупционного форума состоялась церемония подписания Антикоррупционного общественного договора под эгидой Уполномоченного по правам человека в Свердловской области Т.Г. Мерзляковой, которая первой и подписала этот документ. Декларацию также подписали представители Уральской торгово-промышленной палаты, Союза промышленников и предпринимателей Свердловской области, а также ряд некоммерческих организаций [2].

«Узким местом» законодательства о контрактной системе и практики его применения было названо отсутствие возможности проведения *независимой оплачиваемой за счет бюджета экспертизы*, как технических заданий, так и качества поставленных товаров, выполненных работ [3]. Союз выступил одним из организаторов Форума предпринимателей Уральского федерального округа «Малый и средний бизнес – приоритет в развитии экономики». В мероприятии приняли участие свыше 250 представителей малого и среднего бизнеса. Были подготовлены и проведены круглые столы и образовательные семинары по муниципальным и государственным закупкам, по лицензированию в сфере ломопереработки, развитию бизнеса в сфере «индустрии красоты» и др. Всего в мероприятиях Союза за 2017–2018 гг. приняли участие свыше 2 тысяч предпринимателей.

Союз заключил Соглашения о взаимодействии и сотрудничестве с целым рядом министерств, ведомств и муниципальных образований, а также с ведущими общественными организациями и бизнес-объединениями области.

Например, члены Союза приняли участие во встречах (март 2018 г., август 2018 г.) Губернатора Свердловской области Е.В. Куйвашева с представителями предпринимательского сообщества. Вопросы и предложения, высказанные в ходе встреч, в частности о создании Секции литейщиков и реализации крупных инфраструктурных проектов (организации индустриальных кластеров и промпарков), нашли поддержку руководителя области [1].

### Налоговая политика

В 2017–2018 гг. Союз подготовил и провел Налоговые форумы (общее число участников ежегодно составило не менее 200 человек). Представительная делегация Союза приняла участие (сентябрь 2018 г.) во Всероссийском налоговом форуме, где были озвучены предложения по совершенствованию законодательства, которые вошли в Резолюцию Третьего налогового форума малого и среднего бизнеса Свердловской области «Налоговая политика и практика: 2018–2020 гг.» (1–2 ноября 2018 г.) [6].

В резолюции отмечено, что положительные результаты взаимодействия налоговой службы и налогоплательщиков достигнуты благодаря упрощению налоговых процедур, расширению сервисных функций и клиентоориентированного подхода с использованием прогрессивных информационных технологий и электронных сервисов, внедрению новых стандартов обслуживания.

Вместе с тем, опросы, проведенные различными некоммерческими организациями, показывают, что в числе проблем малого бизнеса постоянно находятся вопросы налогообложения. Предприниматели отмечали массовое *приостановление банками операций по счетам налогоплательщиков* по инициативе налоговых органов, отказ налоговых органов налогоплательщикам в приеме налоговых деклараций, незаконное привлечение к ответственности; *постоянные ужесточения в правилах налогового администрирования*, негативно влияющие на деловой и инвестиционный климат, повышающие риски предпринимательской деятельности.

Участники форума заявили, что лимит увеличения бюджетов всех уровней за счет повышения налоговой нагрузки на малый и средний бизнес исчерпан. Участники форума рекомендовали правительству РФ максимально быстро принять меры по:

- налоговому стимулированию новых производств и инвесторов через уменьшение уплачиваемого налога на прибыль от суммы капитальных вложений;
- соблюдению принципа фискальной нейтральности, то есть неповышению налоговой

нагрузки для добросовестных налогоплательщиков;

- сокращению теневого сектора экономики за счет цифровизации и интеграции информационных потоков в единое пространство налогового администрирования;

- поэтапной передачи налоговых поступлений в рамках применения УСН в муниципальные бюджеты.

Законодательному Собранию Свердловской области были адресовано предложение внести изменения в порядок утверждения ставок по патентной системе налогообложения в зависимости от видов деятельности и социальной значимости.

Депутатам Государственной Думы от Свердловской области было рекомендовано обратиться к руководству Думы с ходатайством об инициировании внесения изменений в Налоговый кодекс РФ в части:

- отмены права налоговых органов приостанавливать операции по счетам налогоплательщиков при неисполнении требований налоговых органов, с одновременным введением штрафов за такие правонарушения;

- введения инструментов налогового стимулирования предприятий, в том числе субъектов малого и среднего предпринимательства, реализующих проекты по импортозамещению, освоению новых видов наукоемкой и инновационной продукции и ресурсосберегающих технологий на основе принадлежащей им интеллектуальной собственности;

- предоставления налоговой льготы субъектам малого и среднего предпринимательства в части расходов на благотворительные цели, понесенных в связи с поддержкой инициатив и проектов в области культуры и искусства, науки и образования, спорта, охраны природы, которые были реализованы некоммерческими организациями;

- усиления ответственности налоговых органов и их должностных лиц за нарушения норм Налогового кодекса РФ (безосновательный отказ от приема налоговых деклараций, выставление инкассовых поручений и блокировка счетов после фактической уплаты недоимки, пеней, штрафов, необоснованная рассылка требований о даче пояснений за налого-

вые периоды, срок камеральной проверки по которым истек и др.).

Если говорить о Свердловской области, необходимо признать, что 2019 г. в определенной степени ушел на подготовку к реализации рекомендаций Союза. О каких-то позитивных сдвигах возможно говорить только по итогам первых месяцев 2020 г. Именно в 2020 г. Свердловская область присоединилась к эксперименту по введению налога на профессиональный доход. В первую очередь эта форма налогообложения интересна физлицам, желающим попробовать себя в качестве предпринимателей: стартовать на льготных условиях, а потом уже принять осознанное решение и зарегистрироваться в качестве ИП и развивать бизнес дальше.

В Свердловской области только за две первых рабочих недели 2020 г. решили выйти из тени около трех тысяч фрилансеров. Всего же, по оценке экспертов, новый налоговый режим может быть интересен 30–50 тысячам жителей региона. Действительно, если сравнить с тем же подоходным налогом – 13 процентов, разница есть. Самозанятым предстоит платить *четыре процента при расчетах с физическими лицами и шесть – с юридическими*. Несложно и обрести сам статус самозанятого: для регистрации нужно скачать мобильное приложение, через которое осуществляются все операции. Через него же в случае надобности легко и прекратить деятельность. Занимает процесс, по словам первопроходцев, около пяти минут [7].

Но отметим и иное – реализована только часть предложений и рекомендаций Союза. Эксперты указывают и на недоработку эксперимента по введению налога на профессиональный доход: он ставит в неравное положение самозанятых и представителей малого бизнеса, вынужденного платить существенно больший налог. Кроме того, возникла опасность для потребительского рынка: резко снижается безопасность и качество услуг, поскольку деятельность самозанятых не подпадает под проверки, которые обязательны для того же вида деятельности при наличии юридического лица [8].

Показательно, что Резолюция Налогового форума малого и среднего бизнеса Свердлов-

ской области от 22 ноября 2019 г. отметила *позитивный характер* многочисленных налоговых и неналоговых изменений законодательства в 2019 г., в целом направленных на стимулирование инвестиционной активности, например: отмена налога на движимое имущество организаций; введение вычета НДС по деятельности «экспорта услуг» и т.д.

Кроме того, внедрение новых информационных технологий и продолжающееся формирование единого информационного контрольного пространства позволяет устранить неравные конкурентные условия и снизить долю тех субъектов, кто получал преимущества за счет недобросовестного поведения.

Успешное прохождение налогового эксперимента применения специального налогового режима для самозанятых на территории Москвы, Московской области, Калужской области и республики Татарстан дало толчок для распространения в 2020 году налога на профессиональный доход на другие субъекты РФ, в частности на Свердловскую область и другие территории Уральского региона. Профессиональная деятельность граждан без государственной регистрации в качестве индивидуальных предпринимателей, в бездекларационном формате через веб-интерфейс удобна физическим лицам. Необременительные налоговые ставки (4 % и 6 %) являются залогом популярности нового налогового режима.

Однако бизнес-сообщество и граждане озабочены появившейся информацией о возможной трансформации правил налогообложения самозанятых лиц при взаимодействии с организациями. Гарантии стабильности налоговых ставок и низкие издержки предпринимателей и граждан-самозанятых являются основой развивающейся популярности налога на профессиональный доход.

Вызывает тревогу и возможность искусственного перевода части представителей МСП на положение самозанятых, в силу неравенства налогового обложения для указанных категорий.

Резолюция Налогового форума малого и среднего бизнеса Свердловской области призвала федеральные региональные власти закрепить правила налогообложения самозаня-

тых лиц (при взаимодействии с организациями) на максимально длительный период [9].

**Реформирование сферы контроля и надзора** не случайно остается одним из наиболее остро волнующих бизнес-сообщество вопросов. По мнению предпринимателей, главное, чего необходимо добиться, – это принципиальное изменение самой философии контроля, чтобы перестроить его с принципа «найти нарушение и наказать любой ценой» на принцип партнерских отношений бизнеса и власти. Определенная работа велась и ведется в этом направлении. Об этом, в частности, заявил первый заместитель губернатора региона А.В. Орлов 12 октября 2018 г. в ходе расширенного заседания совета Свердловского областного Союза промышленников и предпринимателей. А. Орлов высказал позицию региональной власти: «согласен с экспертами и предпринимательским сообществом: реформа должна изменить саму систему взаимоотношений власти с бизнесом. Уходя от позиции “карающего меча”, контроль должен перейти в позицию лоцмана, который предвидит риски, помогает их предотвратить, чтобы оставаться в фарватере экономической политики, направленной на развитие государства и рост благополучия граждан» [10].

Именно поэтому основным направлением развития контроля и надзора становится применение риск-ориентированного подхода, при котором решение о проведении проверки принимается после экспертной оценки: чем выше вероятность нарушений, тем строже контроль, и наоборот. Еще одна особенность реформы состоит в изменении методики оценки работы самих контролирующих органов. Теперь учитываться будет, в первую очередь, достижение нужных показателей в поднадзорной сфере. Иными словами, если после проверки на предприятии снизился травматизм, заболеваемость или экономический ущерб, значит, работа контролера будет признана эффективной.

Кроме того, важной задачей сегодня является внедрение цифровых технологий в систему контроля. Свердловская область включена в число пилотных субъектов РФ, внедряющих в эту сферу информационные решения, ко-

торые позволят автоматизировать и упорядочить многие процессы [10].

К сожалению, приходится констатировать, что реформа сферы контроля и надзора идет уже почти четыре года, но, к сожалению, пока не снижает напряженности во взаимодействии бизнеса и власти в сфере проверок. Стабильно лидируют жалобы предпринимателей на нарушения публичных органов в ходе осуществления государственного контроля (надзора) и муниципального контроля в отношении бизнеса [11, с. 34].

Более того, рост числа проверок был зафиксирован в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата в регионах. По этому показателю Свердловская область понизилась из группы Вв группу D. По результатам опроса собственников и руководителей средних и малых компаний о состоянии административной среды в России, который проводился федеральным бизнес-омбудсменом, в начале 2019 г. 47 % респондентов заявили, что административная нагрузка на их бизнес за последний год увеличилась [11, с. 38].

Половина опрошенных сообщили об *увещании наказаний по результатам проверки*. Работа с жалобами и обращениями предпринимателей в данной сфере позволяет зафиксировать целый ряд причин их критического отношения к результатам проводимой реформы. Во-первых, главный предмет тревоги бизнеса – это растущие издержки, связанные с новыми обязательными требованиями и проверками по их исполнению, в том числе: с приобретением нового оборудования, программного обеспечения, обусловленных цифровизацией; с объемами подготавливаемых документов для проверок и занятостью сотрудников при проведении проверок; размеры штрафов или угроза приостановления деятельности и тому подобное. При этом отсутствует понимание, насколько финансовые и организационные издержки, которые несут хозяйствующие субъекты, действительно отвечают заявленным в рамках реформы контрольно-надзорной деятельности задачам обеспечения баланса интересов государства и бизнеса, повышения качества и безопасности жизни граждан, предпринимательской и иной хозяйственной деятельности.

Таблица 1 – Анализ статистических данных по малому и среднему предпринимательству за 2016–2019 гг.<sup>1</sup>

| Критерии/количественные показатели                                                                           | 2016   | 2017   | 2018   | 2019 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|------|
| Число предприятий малого и среднего предпринимательства, тысяч предприятий                                   | 5672   | 5865   | 6041   | 5916 |
| Количество занятых на микро, малых и средних предприятиях и у индивидуальных предпринимателей, тысяч человек | 199    | 204    | 202    | 202  |
| Доля работников в сфере малого и среднего предпринимательства, от общей численности занятого населения, %    | 20,1   | 20,4   | 21,0   | 20,4 |
| Обороты субъектов МСП, миллионов рублей                                                                      | 2026,3 | 2211,4 | 2374,8 | —    |

Во-вторых, наблюдается рост числа внеплановых проверочных мероприятий. Это связано с несколькими причинами: большим числом оснований для внеплановых проверок, не требующих согласования с органами прокуратуры; увеличением доли проверок, которые проводятся в связи с приказом руководителя контрольно-надзорного органа, изданного по поручениям руководства соответствующего ведомства.

Проверки «по поручениям» являются массовыми внеплановыми и без понятных критериев отбора на местах подпадающих под контроль предприятий. Зачастую в открытом доступе не найти федеральных документов – оснований для таких проверок; отсутствует специальный порядок рассмотрения обращений граждан, если они касаются вопросов государственного контроля (надзора) [11, с. 38].

Совершенствованию контрольно-надзорной деятельности содействовала бы научная оценка воздействия органов государственного контроля и надзора на деятельность малого и среднего бизнеса. В научной литературе существует методика, позволяющая получить комплексную оценку влияния контрольно-надзорной деятельности государства на функционирование субъектов малого и среднего бизнеса с учетом интересов всех стейкхолдеров [12].

Необходимо отметить конструктивный характер взаимодействия руководства Свердловской области и Союза малого и среднего бизнеса Свердловской области. Так, например, на встрече губернатора Свердловской области с представителями Союза 17 мая 2019 г. Е. В. Куйвашев поддержал предложение Союза разработать новую областную програм-

му «Переработка техногенных образований Свердловской области на 2019–2024 гг.», поручив профильным министерствам реализовать данную инициативу. В свою очередь, руководители Союза (А.А. Филиппенков и В.Н. Архангельский) заявили о готовности Союза принять активное участие как в разработке, так и в реализации Программы.

Аналогичным образом руководителем региона было поддержано предложение Союза об объединении двух проектов (промышленного парка «Екатеринбург» и индустриального парка «Новосвердловский»). Путь к подобному взаимопониманию был нелегкий и длительный, но он позволил сочетать интересы бизнеса и управленческих структур [11, с. 38].

Каковы же результаты деятельности МСП Свердловской области к началу 2020 г.? Косвенно о них свидетельствуют данные табл. 1.

### Результаты

Анализ приведенные в таблице данных свидетельствует: налицо определенная стагнация показателей развития регионального МСП. Разумеется, в этом очевиден фактор внешних «санкций». Но следует признать и причины внутреннего характера: незначительность банковского характера; разобщенность многочисленных структур поддержки малого и среднего предпринимательства; сверхжесткая контрольно-надзорная деятельность. Этим объясняется и медленный рост членов самого Союза: за 20 лет число субъектов малого и среднего предпринимательства Свердловской области увеличилось в 1,5 раза, несмотря на то, что в составе Союза свыше 400 членов, в том числе 47 отраслевых и территориальных бизнес-объединений, кото-

<sup>1</sup>Источник: Ежегодные доклады о результатах деятельности Уполномоченного по правам предпринимателей Свердловской области за 2016, 2017, 2018, 2019 гг.

рые включают 4500 субъектов предпринимательской деятельности.

Союз сумел стать площадкой координации усилий и запросов, организации совместных действий самых различных предпринимательских структур. Однако переломить ситуацию стагнации состояния малого и среднего бизнеса Свердловской области за последние годы не удалось.

В совершенствовании нуждается инвентарий деятельности Союза, прежде всего система критериев эффективности; требует дополнительного анализа характер и результаты взаимодействия Союза с органами правосудия.

Но будущее – за развитием российского МСП: так говорят многие самые значимые государственные Программы.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Основные мероприятия Союза малого и среднего бизнеса Свердловской области за 2017–2018 гг. [электронный ресурс] // Официальный сайт Областного союза малого и среднего бизнеса Свердловской области. URL: <http://smsb66.ru> (дата обращения: 03.02.2020).

2. Материалы Антикоррупционного форума Свердловской области 2–6 декабря 2019 г. [электронный ресурс] // Официальный сайт Областного союза малого и среднего бизнеса Свердловской области. URL: <http://smsb66.ru> (дата обращения: 03.02.2020).

3. Резолюция тематической секции Антикоррупционного форума Свердловской области «О практике работы некоммерческих организаций, уставами которых предусмотрено участие в противодействии коррупции. Обсуждение проекта Антикоррупционного общественного договора бизнеса Свердловской области» [электронный ресурс] // Официальный сайт Областного союза малого и среднего бизнеса Свердловской области. URL: <http://smsb66.ru> (дата обращения: 03.02.2020).

4. Бутрин Д. Все оттенки белого // Коммерсантъ. № 241. 2019. 9 янв.

5. Информация о ходе реализации Союзом малого и среднего бизнеса Программы совместных действий институтов гражданского общества по противодействию коррупции на территории Свердловской области «Общество против коррупции» [электронный ресурс] // Официальный сайт Областного союза малого и среднего бизнеса Свердловской области. URL: <http://smsb66.ru> (дата обращения: 01.02.2020).

6. Резолюция Третьего налогового форума малого и среднего бизнеса Свердловской области «Налоговая политика и практика: 2018–2020 гг.» 1–2 ноября 2018 г. [электронный ресурс] // Официальный сайт Областного союза

малого и среднего бизнеса Свердловской области. URL: <http://smsb66.ru> (дата обращения: 04.02.2020).

7. Лисина М. Сам себе налоговый // Российская газета. 2020. 30 янв.; Экономика УРФО. № 19 (8073).

8. Силина Ю. Нелегалам развяжут руки // Российская газета. 2020. 30 янв.; Экономика УРФО. № 19 (8073).

9. Резолюция Налогового форума малого и среднего бизнеса Свердловской области от 22 ноября 2019 г. [электронный ресурс] // Официальный сайт Областного союза малого и среднего бизнеса Свердловской области. URL: <http://smsb66.ru> (дата обращения: 05.02.2020).

10. Власти и бизнес в Свердловской области скоординировали позиции по реформе контрольно-надзорной деятельности // Областная газета. 2018. 12 окт. С. 1.

11. Ежегодный доклад о результатах деятельности Уполномоченного по правам предпринимателей Свердловской области за 2019 г. с оценкой условий осуществления предпринимательской деятельности и предложения о совершенствовании субъектов предпринимательской деятельности [электронный ресурс] // Официальный сайт Уполномоченного по защите прав предпринимателей в Свердловской области. URL: <http://uzpp.midural.ru/news/show/id/> (дата обращения: 11.02.2020).

12. Трофимова О.М., Шеметова Н.К. Методика оценки влияния контрольно-надзорной деятельности государства на функционирование малого и среднего бизнеса // Вопросы управления. 2019. № 4 (59). С. 168–177.

13. Встреча Губернатора Свердловской области с представителями Областного союза малого и среднего бизнеса Свердловской области 17 мая 2019 г. [электронный ресурс] // Официальный

---

## UNION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES OF THE SVERDLOVSK REGION DURING THE YEARS OF SANCTIONS: THE MAXIMUM POSSIBLE?

**V.N. Arkhangelsky**

Union of small and medium-sized businesses  
of the Sverdlovsk region,  
Ekaterinburg, Russia

**M.A. Feldman**

Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration,  
Ekaterinburg, Russia

### ABSTRACT:

Based on the documents of the current archive of the Regional Union of small and medium-sized businesses, the article draws conclusions on the main directions and tools for regulating the activities of the Union of small and medium-sized businesses of the Sverdlovsk region in the period 2016-2019. The issues of overcoming such negative consequences as a sharp reduction of SME financing, manifestations of corruption, imperfection of control and supervisory activities, and the quality of management activities of authorities that provided support to small and medium-sized businesses in the Sverdlovsk region are considered. There are both obvious and hidden barriers to the development of small and medium-sized businesses. The article describes the main activities carried out by the Union in recent years. Special attention is paid to the work of the Coordinating Council of non-profit organizations engaged in anti-corruption activities. The role of the Union in the preparation and development of the Anti-corruption social contract of business in the Sverdlovsk region is indicated.

One of the most important events was the annual Tax forums (with the participation of up to 200 representatives of small and medium-sized businesses). The leaders of the Union prepared and presented to the participants of Tax forums a number of proposals for improving legislation, both at the regional and Federal levels.

Scientific novelty: for the first time, a summary of statistics on the development of small and medium-sized businesses in the Middle Urals for 2016-2019 is presented and conclusions are drawn about the stagnation of this dynamics. A number of measures to improve the activities of the Union of small and medium-sized businesses of the Sverdlovsk region in the form of recommendations to the Governor of the Sverdlovsk region and relevant Ministries are proposed.

**KEYWORDS:** Regional Union, small and medium-sized businesses, Sverdlovsk region, entrepreneurship, control and supervisory activities; taxes.

### AUTHORS' INFORMATION:

Vyacheslav N. Arkhangelsky, Cand. Sci. (Economical), Union of small and medium-sized businesses of the Sverdlovsk region,

44d, Kuybyshev Str., Ekaterinburg, 620026, Russia, [smsbso2@mail.ru](mailto:smsbso2@mail.ru)

Mikhail A. Feldman, Dr. Sci. (Historical), Professor, Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,

66, 8 Marta Str., Ekaterinburg, 620990, Russia, [feldman-mih@yandex.ru](mailto:feldman-mih@yandex.ru)

**FOR CITATION:** Arkhangelsky V.N., Feldman M.A. Union of small and medium-sized businesses of the Sverdlovsk region during the years of sanctions: the maximum possible? // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 73–84.

## REFERENCES

1. The main activities of the Union of small and medium-sized businesses of the Sverdlovsk region for 2017–2018 [e-resource] // Official website of the Regional Union of small and medium-sized businesses of the Sverdlovsk region. URL: <http://smsb66.ru> (date of reference: 03.02.2020). [Osnovnye meropriyatiya Soyuz malogo i srednego biznesa Sverdlovskoy oblasti za 2017–2018 gg. [elektronnyy resurs] // Ofitsial'nyy sayt Oblastnogo soyuza malogo i srednego biznesa Sverdlovskoy oblasti. URL: <http://smsb66.ru> (data obrashcheniya: 03.02.2020).] – (In Rus.)
2. Proceedings of the Anti-corruption forum of the Sverdlovsk region 2–6 December 2019 [e-resource] // Official website of the Regional Union of small and medium-sized businesses of the Sverdlovsk region. URL: <http://smsb66.ru> (date of reference: 03.02.2020). [Materialy Antikorrupcionnogo foruma Sverdlovskoy oblasti 2–6 dekabrya 2019 g. [elektronnyy resurs] // Ofitsial'nyy sayt Oblastnogo soyuza malogo i srednego biznesa Sverdlovskoy oblasti. URL: <http://smsb66.ru> (data obrashcheniya: 03.02.2020).] – (In Rus.)
3. Resolution of the thematic section of the Anti-corruption forum of the Sverdlovsk region “On the practice of non-profit organizations whose charters provide for participation in anti-corruption. Discussion of the draft Anti-corruption social contract of business in the Sverdlovsk region” [e-resource] // Official website of the Regional Union of small and medium-sized businesses of the Sverdlovsk region. URL: <http://smsb66.ru> (date of reference: 03.02.2020). [Rezolyutsiya tematicheskoy sekcii Antikorrupcionnogo foruma Sverdlovskoy oblasti «O praktike raboty nekommercheskikh organizatsiy, ustavami kotorykh predusmotreno uchastie v protivodeystvii korruptsii. Obsuzhdenie proekta Antikorrupcionnogo obshchestvennogo dogovora biznesa Sverdlovskoy oblasti» [elektronnyy resurs] // Ofitsial'nyy sayt Oblastnogo soyuza malogo i srednego biznesa Sverdlovskoy oblasti. URL: <http://smsb66.ru> (data obrashcheniya: 03.02.2020).] – (In Rus.)
4. Butrin D. All shades of white // Merchant. No. 241. January 9, 2019. [Butrin D. Vse ottenki belogo // Kommersant”. № 241. 2019. 9 yanv.] – (In Rus.)
5. Information on the implementation of the program of joint actions of civil society institutions to combat corruption in the Sverdlovsk region “Society against corruption” by the Union of small and medium-sized businesses [e-resource] // Official website of the Regional Union of small and medium-sized businesses of the Sverdlovsk region. URL: <http://smsb66.ru> (date of reference: 01.02.2020). [Informatsiya o khode realizatsii Soyuzom malogo i srednego biznesa Programmy sovmestnykh deystviy institutov grazhdanskogo obshchestva po protivodeystviyu korruptsii na territorii Sverdlovskoy oblasti «Obshchestvo protiv korruptsii» [elektronnyy resurs] // Ofitsial'nyy sayt Oblastnogo soyuza malogo i srednego biznesa Sverdlovskoy oblasti. URL: <http://smsb66.ru> (data obrashcheniya: 01.02.2020).] – (In Rus.)
6. Resolution of the Third tax forum of small and medium-sized businesses of the Sverdlovsk region “Tax policy and practice: 2018–2020” November 1–2, 2018 [e-resource] // Official website of the Regional Union of small and medium-sized businesses of the Sverdlovsk region. URL: <http://smsb66.ru> (date of reference: 04.02.2020). [Rezolyutsiya Tret'ego nalogovogo foruma malogo i srednego biznesa Sverdlovskoy oblasti «Nalogovaya politika i praktika: 2018–2020 gg.» 1–2 noyabrya 2018 g. [elektronnyy resurs] // Ofitsial'nyy sayt Oblastnogo soyuza malogo i srednego biznesa Sverdlovskoy oblasti. URL: <http://smsb66.ru> (data obrashcheniya: 04.02.2020).] – (In Rus.)
7. Lisina M. Taxman is his own boss // Russian newspaper. January 30, 2020 Economy of the Ural Federal district No. 19 (8073). [Lisina M. Sam sebe nalogovik // Rossiyskaya gazeta. 2020. 30 yanv.; Ekonomika URFO. № 19 (8073).] – (In Rus.)
8. Silina Yu. Illegal immigrants will be untied // Russian newspaper. January 30, 2020 Economy of the Ural Federal district No. 19 (8073). [Silina Yu. Nelegalam razvyazhut ruki // Rossiyskaya gazeta. 2020. 30 yanv.; Ekonomika URFO. № 19 (8073).] – (In Rus.)
9. Resolution of the Tax forum of small and medium-sized businesses of the Sverdlovsk region dated November 22, 2019 [e-resource] // Official website of the Regional Union of small and medium-sized businesses of the Sverdlovsk region. URL: <http://smsb66.ru> (date of reference: 05.02.2020). [Rezo-

lyutsiya Nalogovogo foruma malogo i srednego biznesa Sverdlovskoy oblasti ot 22 noyabrya 2019 g. [elektronnyy resurs] // Ofitsial'nyy sayt Oblastnogo soyuza malogo i srednego biznesa Sverdlovskoy oblasti. URL: <http://smsb66.ru> (data obrashcheniya: 05.02.2020).] – (In Rus.)

10. The authorities and business in the Sverdlovsk region have coordinated their positions on the reform of control and supervisory activities // Regional newspaper. October 12, 2018. P. 1. [Vlasti i biznes v Sverdlovskoy oblasti skoordinirovali pozitsii po reforme kontrol'no-nadzornoj deyatel'nosti // Oblastnaya gazeta. 2018. 12 okt. S. 1.] – (In Rus.)

11. Annual report on the results of the activities of the Commissioner for the rights of entrepreneurs of the Sverdlovsk region for 2019 with an assessment of the conditions for running business and proposals for improving business entities. Ekaterinburg [e-resource] // Official website of the Commissioner for protection of the rights of entrepreneurs in the Sverdlovsk region. URL: <http://uzpp.midural.ru/news/show/id/> (date of reference: 11.02.2020). [Ezhegodnyy doklad o rezul'tatakh deyatel'nosti Upolnomochennogo po pravam predprinimateley Sverdlovskoy oblasti za 2019 g. s otsenkoy usloviy osushchestvleniya predprinimatel'skoy deyatel'nosti i predlozheniya o sovershenstvovanii sub'ektov predprinimatel'skoy deyatel'nosti [elektronnyy resurs] // Ofi-

tsial'nyy sayt Upolnomochennogo po zashchite prav predprinimateley v Sverdlovskoy oblasti. URL: <http://uzpp.midural.ru/news/show/id/> (data obrashcheniya: 11.02.2020).] – (In Rus.)

12. Trofimova O. M., Shemetova N. K. Methodology for assessing the impact of state control and supervisory activities on the functioning of small and medium-sized businesses // Management issues. 2019. No. 4 (59). Pp. 168–177. [Trofimova O.M., Shemetova N.K. Metodika otsenki vliyaniya kontrol'no-nadzornoj deyatel'nosti gosudarstva na funktsionirovanie malogo i srednego biznesa // Voprosy upravleniya. 2019. № 4 (59). S. 168–177.] – (In Rus.)

13. Meeting of the Governor of the Sverdlovsk region with representatives of the Regional Union of small and medium-sized businesses of the Sverdlovsk region on May 17, 2019 // [e-resource] Official website of the Regional Union of small and medium-sized businesses of the Sverdlovsk region. URL: <http://smsb66.ru> (date of reference: 05.02.2020). [Vstrecha Gubernatora Sverdlovskoy oblasti s predstavitelyami Oblastnogo soyuza malogo i srednego biznesa Sverdlovskoy oblasti 17 maya 2019 g. [elektronnyy resurs] // Ofitsial'nyy sayt Oblastnogo soyuza malogo i srednego biznesa Sverdlovskoy oblasti. URL: <http://smsb66.ru> (data obrashcheniya: 05.02.2020).] – (In Rus.)

## СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ИЗМЕНЕНИЯ НАЛОГОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

УДК: 336.22:336.14(470.5)  
ББК: 65.261.41(2Рос-15)-18  
DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-85-94

ГРНТИ: 06.73.15  
Код ВАК: 08.00.05

**А.П. Воронина**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте  
Российской Федерации,  
Екатеринбург, Россия

### **АННОТАЦИЯ:**

В статье проанализировано влияние изменения налогового законодательства РФ и субъектов Уральского федерального округа на формирование налоговых доходов консолидированных региональных бюджетов; эффективность основных методов налогового регулирования, таких как перенесение сроков уплаты налогов – отсрочки, рассрочки, инвестиционный налоговый кредит, льготы и специальные налоговые режимы. Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью изучения факторов, способных повлиять на увеличение темпов роста как российской экономики в целом, так и региональной экономики; повышение налоговых доходов региональных бюджетов без роста налоговой нагрузки на налогоплательщиков; увеличение бюджетной обеспеченности и налогового потенциала.

**Практическая значимость** исследования связана с анализом влияния изменения в налоговом законодательстве на наполняемость бюджетов консолидированных бюджетов субъектов РФ, эффективности применения методов регулирования и предоставления налоговых расходов.

**Цель исследования** – анализ влияния изменения налогового законодательства на социально-экономическое развитие и выполнение социальных обязательств государства, обозначенных в Послании Президента РФ Федеральному Собранию.

**Новизна** данного исследования состоит в том, что представлены аналитические показатели по консолидированным бюджетам Уральского федерального округа, на основании которых сделаны выводы о положительной совокупной бюджетной эффективности от применения методов налогового регулирования. По итогам проведённого исследования сделан вывод о действенных мерах по налоговому регулированию и положительного их влияния на рост экономики и доходов бюджетов.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** налоговые доходы, выпадающие доходы, налоговое законодательство, консолидированный бюджет субъектов Уральского федерального округа, российская экономика, анализ, совокупный бюджетный эффект.

### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Лидия Петровна Воронина, кандидат экономических наук, доцент, Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,  
620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66, [lidiya.voronina@ui.ranepa.ru](mailto:lidiya.voronina@ui.ranepa.ru)

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Воронина А.П. Социально-экономические последствия изменения налогового законодательства // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 85–94.

Налоги являются одним из важнейших элементов рыночной экономики и основным средством финансирования функций органов государственной власти и органов местного самоуправления посредством формирования доходов бюджетов бюджетной системы страны; используются государством как инструмент экономического воздействия на основные направления социально-экономического развития. Налоги влияют на темпы роста экономического развития, на процессы социального распределения и перераспределения государственных доходов и доходов домашних хозяйств. Актуальность данной темы обусловила постоянный интерес и внимание российских ученых к изменению налогового законодательства и анализу его влияния на налоговые доходы бюджетов бюджетной системы. Среди исследовательских работ последних лет можно выделить таких авторов, как Водопьянова В.А., Петрова В.С., Николаева А.А., Мандрощенко О.В. [1, 2]. В их работах отражается влияние изменения налогового законодательства в основном на налоговые доходы бюджетов бюджетной системы. Однако анализу изменения в налоговом законодательстве и его влиянию на экономическую активность хозяйствующих субъектов, развитие малого и среднего бизнеса, индивидуальных предпринимателей внимания уделяется крайне недостаточно. Из числа опубликованных интересных работы таких авторов, как Бондаренко Н.О., Агеева А.С., Тимонова А.И., Попова Г.Л. [3, 4, 5]. Поэтому мы предприняли попытку проанализировать влияние изменения налогового законодательства не только на уровень налоговых доходов бюджетов, но и на увеличение темпов роста экономики. В России налоговая система, отвечающая требованиям рыночной экономики, начала формироваться в 1990-е годы. Переход отечественной экономики от административно-командных методов к рыночным отношениям потребовал изменения налогового законодательства и по мере их развития оно продолжает совершенствоваться.

Изменения в налогообложении, которые планируется провести в 2020 году, неразрывно связаны с созданием условий устойчивого роста российской экономики, темпы роста которой в 2021 г. должны быть выше мировых [6]. В последние годы Правительство РФ уделяло серьезное внимание укреплению макроэкономической устойчивости, что позволило преодолеть спад в экономике (табл. 1).

В 2015 и 2016 годах темпы роста ВВП снижались, и только с 2017 года отмечено увеличение роста основного макроэкономического показателя. За последние 6 лет среднегодовой прирост ВВП оставался низким – на уровне 0,46 %. Чтобы ежегодно ВВП увеличивался на 3 %, необходимо активнее использовать регулирующую функцию налогов как инструмента воздействия государства на социально-экономическое развитие общества; мотивировать развитие отдельных регионов и отраслей экономики, изменить структуру производства и его размещение; обеспечить свободу товарному рынку, увеличить ежегодный прирост инвестиций до 5 %, а доля их в ВВП должна вырасти с текущего 21 % в 2020 году до 25 % в 2024 году [6]. Привлечение инвестиций позволит увеличить налоговый потенциал регионов, повысить занятость населения и доходы бюджетов бюджетной системы.

На региональном уровне основным показателем, характеризующим развитие экономики, является валовой региональный продукт. По данным налоговых паспортов субъектов Уральского федерального округа ВРП показал устойчивый рост. Наибольший рост ВРП в Ямало-Ненецком и Ханты-мансийском автономных округах (табл. 2).

Устойчивый рост региональной экономики оказывает положительное влияние на налоговый потенциал, который определяется Правительством РФ как сумма налоговых потенциалов субъекта РФ по налогу на прибыль организаций; налогу на доходы физических лиц; по налогу на имущество организаций;

Таблица 1 – Индексы изменения физического объема валового внутреннего продукта по отношению к предыдущему году

| Год       | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Изменение | + 0,7 % | – 2,5 % | – 0,2 % | + 1,5 % | + 2,3 % | + 1,3 % |

Таблица 2 – Динамика валового регионального продукта

| Наименование субъекта Уральского федерального округа | ВРП 2018 г. к уровню 2017 г. |
|------------------------------------------------------|------------------------------|
| Курганская область                                   | + 5,8 %                      |
| Свердловская область                                 | + 7,6 %                      |
| Тюменская область                                    | + 10,6 %                     |
| Челябинская область                                  | + 6,1 %                      |
| Ханты-Мансийский АО – Югра                           | + 14,4 %                     |
| Ямало-Ненецкий АО                                    | + 21,5 %                     |

по акцизам; по налогу на добычу полезных ископаемых; по прочим налоговым доходам [7]. В расчете налогового потенциала не учитываются льготы, которые предоставляются субъектами РФ как стандартный инструмент привлечения инвестиций в соответствии со специальными налоговыми режимами. На основе величины налогового потенциала определяется другой очень важный показатель – индекс налогового потенциала, который дает относительную (по сравнению со средним по Российской Федерации уровнем) оценку налоговых доходов консолидированного бюджета субъекта РФ. Индекс рассчитывается Министерством РФ и является относительной величиной, характеризующей налоговый потенциал субъекта РФ по сравнению со средним уровнем, сложившимся по стране (табл. 3) [8, 9].

В Курганской и Челябинской областях, несмотря на рост индекса налогового потенциала, он значительно ниже среднероссийского, в Свердловской области также остается на

Таблица 3 – Индекс налогового потенциала субъектов Уральского федерального округа на 1 января

| Наименование субъекта Уральского федерального округа | 2019 г. | 2020 г. |
|------------------------------------------------------|---------|---------|
| Курганская область                                   | 0,470   | 0,488   |
| Свердловская область                                 | 0,922   | 0,922   |
| Тюменская область                                    | 1,910   | 2,349   |
| Челябинская область                                  | 0,733   | 0,784   |
| Ханты-Мансийский АО – Югра                           | 2,479   | 2,709   |
| Ямало-Ненецкий АО                                    | 6,109   | 7,487   |

прежнем уровне меньше, чем в среднем по РФ. В ЯНАО, несмотря на снижение в 2020 году к уровню 2019 года, значительно превышает среднероссийский уровень. В Тюменской области и ХМАО индекс налогового потенциала продолжает увеличиваться и превысит среднероссийский показатель более чем в 2 раза.

Рост налогового потенциала субъектов РФ положительно влияет на их доходы. В 2019 году к уровню 2014 года они выросли на 4662,3 млрд руб. или 52,3 %, то есть ежегодно увеличивались примерно на 8,8 % (табл. 4).

В свою очередь рост доходов консолидированного бюджета субъектов РФ способствует стабильному выделению средств на развитие национальной экономики и выполнению социальных обязательств перед гражданами. Положительная динамика увеличения налогового потенциала способствовала успешному исполнению консолидированных бюджетов субъектов Уральского федерального округа (табл. 5).

Таблица 4 – Динамика доходов консолидированного бюджета РФ, млрд руб.

| Год                  | 2014    | 2015    | 2016    | 2017     | 2018     | 2019     |
|----------------------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|
| Региональные бюджеты | 8 905,7 | 9 803,2 | 9 923,8 | 10 758,1 | 12 392,5 | 13 568,0 |

Таблица 5 – Исполнение консолидированных бюджетов субъектов Уральского федерального округа на 1 января 2020 года, млн руб.

| Наименование субъекта Уральского федерального округа | Доходы, всего | Налоговые доходы | в том числе налог:     |                          |         |
|------------------------------------------------------|---------------|------------------|------------------------|--------------------------|---------|
|                                                      |               |                  | на прибыль организаций | на имущество организаций | НДФЛ    |
| Уральский ФО                                         | 1 400 204     | 1 185 470        | 482 958                | 186 147                  | 373 316 |
| Курганская область                                   | 54 445        | 24 338           | 4 564                  | 2 314                    | 10 586  |
| Свердловская область                                 | 313 423       | 268 692          | 84 179                 | 21 165                   | 108 922 |
| Тюменская область                                    | 241 192       | 217 666          | 151 472                | 11 315                   | 37 810  |
| Челябинская область                                  | 215 264       | 167 845          | 49 241                 | 12 306                   | 73 313  |
| Ханты-Мансийский АО – Югра                           | 318 634       | 269 073          | 90 870                 | 66 703                   | 88 731  |
| Ямало-Ненецкий АО                                    | 257 244       | 237 856          | 102 631                | 72 344                   | 53 953  |

Таблица 6 – Анализ структуры налоговых доходов консолидированных бюджетов субъектов Уральского федерального округа на 1 января 2020 г.

| Наименование субъекта Уральского федерального округа | Удельный вес налоговых доходов в доходах, % | в том числе налог:            |                                 |      |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|------|
|                                                      |                                             | налога на прибыль организаций | налога на имущество организаций | НДФЛ |
| Уральский ФО                                         | 84,7                                        | 40,7                          | 15,7                            | 31,5 |
| Курганская область                                   | 44,7                                        | 18,7                          | 9,5                             | 43,5 |
| Свердловская область                                 | 85,7                                        | 31,3                          | 7,9                             | 40,5 |
| Тюменская область                                    | 90,3                                        | 69,6                          | 5,2                             | 17,4 |
| Челябинская область                                  | 78,0                                        | 29,3                          | 7,3                             | 43,7 |
| Ханты-Мансийский АО – Югра                           | 84,4                                        | 33,8                          | 24,8                            | 33,0 |
| Ямало-Ненецкий АО                                    | 92,4                                        | 43,1                          | 30,4                            | 22,7 |

Доходы региональных бюджетов формируются из налоговых и неналоговых доходов, безвозмездных поступлений. Почти 85 % доходов консолидированных бюджетов субъектов Уральского федерального округа составляют налоговые доходы (табл. 6). Это выше среднероссийского уровня, где доля не превышает 75 %. Удельный вес налоговых доходов выше среднего уровня по Уральскому федеральному округу в ЯНАО, Тюменской и Свердловской областях, а в Курганской, Челябинской областях и ХМАО-Югра – ниже.

Крупнейшими налогами, формирующими доходы консолидированных бюджетов субъектов РФ, являются федеральные налоги – налог на прибыль организаций и налог на доходы физических лиц (НДФЛ).

Налоговые доходы региональных бюджетов Уральского федерального округа формируются преимущественно из налога на прибыль организаций (удельный вес составил 40,7 %) и НДФЛ (31,5 %). В бюджетах Тюменской области и ЯНАО доля налога на прибыль организаций составила соответственно 69,6 % и 41,3 %, а в бюджетах Курганской, Свердловской областях и ХМАО наибольший удельный вес составляют доходы от НДФЛ. Высокий удельный вес в налоговых доходах в ХМАО и ЯНАО приходится на налог на имущество организаций – 33,0 и 22,7 % соответственно.

Несмотря на то, что с 2017 года удельный вес налога на прибыль увеличился к зачислению в федеральный бюджет с 2 до 3 %, а в региональный бюджет снизился с 18 до 17 % [10, п. 1, ст. 284], он продолжает оказывать существенное влияние на размер налоговых доходов. Изменение распределения между субъектами ставки налога на прибыль

Таблица 7 – Динамика налога на прибыль организаций

| Наименование субъекта Уральского федерального округа | Налог на прибыль организаций 2018 г. к уровню 2017 г. |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Курганская область                                   | + 18,4 %                                              |
| Свердловская область                                 | – 1,2 %                                               |
| Тюменская область                                    | + 8,4 %                                               |
| Челябинская область                                  | – 3,4 %                                               |
| Ханты-Мансийский АО – Югра                           | + 36,8 %                                              |
| Ямало-Ненецкий АО                                    | + 32,7 %                                              |

организаций в пользу федерального бюджета не привело к сокращению налоговых доходов региональных бюджетов Уральского федерального округа, так как налог на прибыль организаций вырос в 4 субъектах и только в двух – снизился (табл. 7).

НДФЛ полностью передается к зачислению в консолидированные бюджеты субъектов РФ. Данный подход обусловлен необходимостью обеспечения единого механизма исчисления НДФЛ на всей территории страны. НДФЛ был введен в действие Налоговым кодексом РФ с 1 января 2000 года вместо подоходного налога, который применялся с 1992 года (с 1996 года по 1999 год включительно применялись прогрессивные дифференцированные ставки 12, 20 и 25 %).

В соответствии с Бюджетным кодексом РФ НДФЛ зачисляется в региональный и местные бюджеты. Причем ставка зачисления меняется в пользу региональных бюджетов. С октября 2013 года в региональный бюджет зачислялось 80 %, а в местный – 20 %. С января 2020 года в региональный бюджет поступает 85 %, а в местный бюджет – 15 % [11, ст. 56; 61.2]. Изменения в налоговом законодательстве, вве-

денные с 1 января 2019 года, увеличили долю федеральных налогов и сборов в доходах бюджетной системы. Введен налог на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья. Таким образом, число федеральных налогов увеличилось с 8 до 9. Повысились налоговые ставки по налогу на добавленную стоимость с 18 до 20 %, подакцизных товаров, ставки водного налога в 2019 году применялись с коэффициентом 2,01 вместо 1,75 в 2018 г., и в последующие годы коэффициент будет расти, достигнув в 2025 году 4,65.

Изменение налоговой политики по акцизам на автомобильный бензин и дизельному топливу в пользу доходов федерального бюджета привело к их росту в 5,6 и 6,9 раза соответственно, а доходы региональных бюджетов снизились на 25,3 и 4,9 % соответственно.

Субъекты Уральского федерального округа для роста доходов бюджетов и региональной экономики активно используют методы налогового регулирования, закрепленные в Налоговом кодексе РФ, к которым относятся перенесение сроков уплаты налогов – отсрочки, рассрочки, инвестиционный налоговый кредит, льготы и специальные налоговые режимы. Перенесение сроков уплаты налогов позволяет налогоплательщикам изменить сроки уплаты налогов, если для этого есть основания, предусмотренные статьей 64 Налогового кодекса, на срок, не превышающий один год, с единовременной или поэтапной уплатой суммы задолженности. С нашей точки зрения, отсрочка для налогоплательщика более предпочтительна, так как предполагает более поздний срок уплаты всей суммы задолженности. В течение года налогоплательщик имеет право направить средства на расширение, модернизацию или реконструкцию производства. При рассрочке погашение задол-

женности и пеней производится поэтапно в течение определенного периода, при этом, с точки зрения автора, у налогоплательщика нет возможности вложения высвободившихся средств. С 1 января 2019 года в Бюджетный кодекс РФ введены новые термины – перечень и оценка налоговых расходов, то есть выпадающие доходы бюджетов бюджетной системы РФ, которые обусловлены установлением налоговых льгот, освобождениями и иными преференциями по налогам, сборам, таможенным платежам, страховым взносам на обязательное социальное страхование. Данные меры представляют собой государственную и муниципальную поддержку в соответствии принципами программно-целевого планирования расходов бюджетов бюджетной системы. Оценка налоговых расходов производится в соответствии с Правилами, утвержденными Правительством РФ [12].

Объемы выпадающих доходов бюджетов субъектов Уральского округа по налоговым льготам и пониженным ставкам по налогу на прибыль и имущество организаций, установленным законодательством этих субъектов РФ, и имеющим положительный совокупный бюджетный эффект, представлены в таблицах 8, 9.

Выпадающие доходы по налогу на прибыль организаций в Тюменской и Свердловской областях увеличились в 5,5 и 3,5 раза соответственно, а в Челябинской области и в автономных округах снизились. Чтобы более широко использовать налоговый вычет по налогу на прибыль организаций и инвестиционный налоговый вычет, а региональные бюджеты не теряли поступления, предложено за счет средств федерального бюджета компенсировать регионам две трети их выпадающих доходов от применения инвестиционного налогового вычета [6].

Таблица 8 – Сумма выпадающего дохода по налогу на прибыль организаций в субъектах Уральского федерального округа

| Наименование субъекта<br>Уральского федерального округа | 2017 г.    | 2018 г.   | Изменения   |         |
|---------------------------------------------------------|------------|-----------|-------------|---------|
|                                                         |            |           | тыс. руб.   | %       |
| Курганская область                                      | 49 081     | 71 812    | + 22 731    | + 46,3  |
| Свердловская область                                    | 286 587    | 1 587 875 | + 1 301 288 | + 354,1 |
| Тюменская область                                       | 167 008    | 1 249 971 | + 1 082 963 | + 548,4 |
| Челябинская область                                     | 336 499    | 32 266    | – 304 233   | – 90,4  |
| Ханты-Мансийский АО – Югра                              | 12 522 110 | 3 084 449 | – 9 437 661 | – 75,4  |
| Ямало-Ненецкий АО                                       | 4 647 396  | 8 623 315 | + 3 975 019 | + 85,5  |

Таблица 9 – Сумма выпадающего дохода по налогу на имущество организаций в субъектах Уральского федерального округа

| Наименование субъекта<br>Уральского федерального округа | 2017 г.    | 2018 г.    | Изменения    |         |
|---------------------------------------------------------|------------|------------|--------------|---------|
|                                                         |            |            | тыс. руб.    | %       |
| Курганская область                                      | 18 362     | 45 416     | – 12 946     | – 70,5  |
| Свердловская область                                    | 2 673 389  | 2 289 339  | – 384 050    | – 14,4  |
| Тюменская область                                       | 1 232 383  | 2 655 580  | + 1 423 197  | + 115,5 |
| Челябинская область                                     | 281 862    | 455 198    | + 173 336    | + 61,5  |
| Ханты-Мансийский АО – Югра                              | 37 035 102 | 3 735 373  | – 33 299 729 | – 89,9  |
| Ямало-Ненецкий АО                                       | 12 281 175 | 28 695 899 | + 16 414 724 | + 133,6 |

Таблица 10 – Динамика налогоплательщиков специальных налоговых режимов 2018 г. к 2017 г., %

| Наименование субъекта<br>Уральского федерального округа | УСН   | ЕСХН  | ЕНВД  | Патентная<br>система |
|---------------------------------------------------------|-------|-------|-------|----------------------|
| Курганская область                                      | 101,4 | 104,5 | 102,7 | 97,7                 |
| Свердловская область                                    | 105,3 | 97,4  | 103,4 | 124,1                |
| Тюменская область                                       | 88,4  | 96,7  | 97,3  | 149,9                |
| Челябинская область                                     | 105,9 | 99,3  | 107,7 | 121,2                |
| Ханты-Мансийский АО – Югра                              | 105,3 | 91,5  | 98,4  | 99,7                 |
| Ямало-Ненецкий АО                                       | 105,8 | 85,7  | 106,3 | 119,3                |

Сократился объем выпадающих доходов по налогу на имущество организаций в Курганской, Свердловской областях и ХМАО, а в трех субъектах Уральского федерального округа Тюменской и Челябинской областях, ЯНАО – увеличился.

К эффективным методам налогового регулирования относятся специальные налоговые режимы, введенные Налоговым Кодексом РФ [10, ст. 18]. На 1 января 2020 года в России применялось 5 специальных налоговых режимов: единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН); упрощенная система налогообложения (УСН); единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности (ЕНВД); система налогообложения при выполнении соглашений о разделе продукции; с середины 2012 года введена патентная система налогообложения. В порядке эксперимента с 1 января 2019 года введен налог на профессиональный доход в республике Татарстан, Москве, в Московской и Калужской областях. Пока налог на профессиональный доход будет применяться в 23 субъектах РФ.

Привлекательность данного налога состоит в низких ставках налогообложения – 4 и 6 %. При оказании услуг и продажи товаров физическим лицам ставка составляет 4 %, а для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей – 6 %. Эксперимент рассчитан на

10 лет, поэтому предлагаем закрепление ставок на весь период эксперимента, то есть они не должны увеличиваться. Население должно быть уверено в стабильности налогового законодательства и активнее применять данный специальный налоговый режим. Федеральная налоговая служба разработала официальное приложение «Мой налог», которое оказывает помощь в регистрации и работе на данном налоговом режиме. При этом не требуется личное посещение налогового органа, так как всё взаимодействие осуществляется с использованием Приложения.

В субъектах Уральского федерального округа увеличивается количество налогоплательщиков, применяющих специальные налоговые режимы (табл. 10).

Анализ свидетельствует о целесообразности введения специальных налоговых режимов. Наилучшие темпы роста показывают упрощенная система налогообложения (УСН) и патентная система. УСН по сравнению с другими специальными режимами обладает рядом преимуществ, например, по сравнению с общим налоговым режимом низкая налоговая ставка (15 или 6 % в зависимости от выбранного объекта налогообложения); бухгалтерской учет можно вести по упрощенной форме. Предприятия и индивидуальные предприниматели, применяющие УСН, обеспечивают

дополнительный рост валового регионально-го продукта, доходов региональных бюджетов и домашних хозяйств, способствуют сокращению уровня безработицы и увеличению занятости населения.

Основной задачей остается повышение собираемости налогов без увеличения налоговой нагрузки на бизнес. Этому может способствовать дальнейшее расширение новых информационных технологий и постепенное формирование единого информационного пространства администрирования налогов и сборов. Чтобы не допустить замедления инвестиционной активности, необходимо создание мотивации к расширению инвестиционных корпоративных программ, с этой целью был введен инвестиционный налоговый вычет, который позволит налогоплательщикам уменьшать исчисленную сумму налога на прибыль организаций на сумму расходов, связан-

ных с приобретением (созданием) или модернизацией (реконструкцией) объектов основных средств. По нашему мнению, регионы должны получить право предоставления на своей территории налоговых льгот по налогу на имущество организаций в отношении движимого имущества и имущества, которое используется в настоящее время только при осуществлении деятельности по разработке морских месторождений углеводородного сырья в российском секторе Каспийского моря, но и при выходе на рынок с инновационными товарами, работами и услугами, то есть с новыми или подвергавшимися в течение последних трех лет разной степени технологическим изменениям товарами, работами и услугами. Данная мера позволит увеличить долю инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Водопьянова В.А., Петрова В.С. Влияние изменений налогового законодательства на поступления налоговых платежей в консолидированный бюджет Российской Федерации // Карельский научный журнал. 2018. Т. 7. № 3 (24). С. 39–42.
2. Николаева А.А., Мандрощенко О.В. Влияние изменений налогового законодательства на бюджетную сферу Российской Федерации // Актуальные проблемы налоговой политики. 2017. С. 37–39.
3. Бондаренко Н.О. Поиск стимулов роста российской экономики в рамках налоговой системы // Экономика. Бизнес. Финансы. 2019. № 3. С. 10–13.
4. Агеева А.С., Тимонова А.И. Влияние изменений в системе налогов и сборов на экономику Российской Федерации // Экономика. Бизнес. Финансы. 2019. № 3. С. 7–10.
5. Попова Г.Л. Налоговая нагрузка и налоговый потенциал региона: анализ взаимовлияния // Международный бухгалтерский учет. 2019. № 2. С. 205–223.
6. Послание Президента РФ Федеральному Собранию 15 января 2020 года [электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.02.2020).
7. О распределении дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации (вместе с Методикой распределения дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 22 ноября 2004 г. № 670 (ред. от 27.12.2019) [электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 18.02.2020).
8. Распределение дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации на 2019 год и плановый период 2020 и 2021 годов [электронный ресурс] // URL: <https://www.minfin.ru/ru/perfoman> (дата обращения: 20.02.2020).
9. Распределение дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации на 2020 год и плановый период 2021 и 2022 годов [электронный ресурс] // URL: <https://www.minfin.ru/ru/perfom> (дата обращения: 20.02.2020).
10. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ (ред. от 27.12.2019, с изм. от 28.01.2020) [электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 16.02.2020).
11. Бюджетный кодекс Российской Федера-

ции: Федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (ред. от 27.12.2019) [электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.02.2020).

12. Об утверждении Правил формирования перечня налоговых расходов Российской Феде-

рации и оценки налоговых расходов Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 12 апреля 2019 г. № 439 (ред. от 27.12.2019) [электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.02.2020).

---

## SOCIO-ECONOMIC CONSEQUENCES OF CHANGES IN TAX LEGISLATION

L.P. Voronina

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Ekaterinburg, Russia

### ABSTRACT:

The article analyzes the impact of changes in the tax legislation of the Russian Federation and the subjects of the Ural Federal district on the formation of tax revenues of consolidated regional budgets; the effectiveness of the main methods of tax regulation, such as deferrals, installments, investment tax credit, benefits and special tax regimes. The relevance of the research topic is due to the need to study factors that can affect the growth rate of both the Russian economy as a whole and the regional economy; increase of tax revenues of regional budgets without increasing the tax burden on taxpayers; increase of budget security and tax potential.

**The practical significance** of the research is related to the analysis of the impact of changes in tax legislation on the consolidated budget capacity of the Russian Federation, the effectiveness of the methods of regulation and provision of tax expenditures.

**The purpose** of the research is to analyze the impact of changes in tax legislation on socio-economic development and the fulfillment of social obligations of the state, as outlined in the Message of the President of the Russian Federation to the Federal Assembly.

**The novelty** of this research consists in the fact that analytical indicators for the consolidated budgets of the Ural Federal district are presented, based on which conclusions are made about the positive overall budget efficiency from the use of tax regulation methods. Based on the results of the research, we concluded that effective measures for tax regulation and their positive impact on the growth of the economy and budget revenues.

**KEYWORDS:** tax revenues, loss of income, tax legislation, consolidated budget of the subjects of the Ural Federal district, Russian economy, analysis, total budget effect.

### AUTHORS' INFORMATION:

Lidiya P. Voronina, Cand. Sci. (Economical), Associate Professor, Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
66, 8 Marta Str., Ekaterinburg, 620144, Russia, [lidiya.voronina@ui.ranepa.ru](mailto:lidiya.voronina@ui.ranepa.ru)

**FOR CITATION:** Voronina L.P. Socio-economic consequences of changes in tax legislation // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 85–94.

## REFERENCES

1. Vodopyanova V.A., Petrova V.S. Influence of changes in tax legislation on receipts of tax payments to the consolidated budget of the Russian Federation // Karelian scientific journal. 2018. Vol. 7. No. 3 (24). Pp. 39–42. [Vodop'yanova V.A., Petrova V.S. Vliyanie izmeneniy nalogovogo zakonodatel'stva na postupleniya nalogovykh platezhey v konsolidirovanny byudzheth Rossiyskoy Federatsii // Karel'skiy nauchnyy zhurnal. 2018. T. 7. № 3 (24). S. 39–42.] – (In Rus.)
2. Nikolayeva A.L., Mandroshchenko O.V. Influence of changes in tax legislation on the budget sphere of the Russian Federation // Current problems of tax policy. 2017. Pp. 37–39. [Nikolaeva A.L., Mandroshchenko O.V. Vliyanie izmeneniy nalogovogo zakonodatel'stva na byudzhethnuyu sferu Rossiyskoy Federatsii // Aktual'nye problemy nalogovoy politiki. 2017. S. 37–39.] – (In Rus.)
3. Bondarenko N.O. Search for incentives for growth of the Russian economy within the tax system // Economy. Business. Finance. 2019. No. 3. Pp. 10–13. [Bondarenko N.O. Poisk stimulov rosta rossiyskoy ekonomiki v ramkakh nalogovoy sistemy // Ekonomika. Biznes. Finansy. 2019. № 3. S. 10–13.] – (In Rus.)
4. Ageyeva A.S., Timonova A.I. Influence of changes in the system of taxes and fees on the economy of the Russian Federation // Economy. Business. Finance. 2019. No. 3. Pp. 7–10. [Ageyeva A.S., Timonova A.I. Vliyanie izmeneniy v sisteme nalogov i sborov na ekonomiku Rossiyskoy Federatsii // Ekonomika. Biznes. Finansy. 2019. № 3. S. 7–10.] – (In Rus.)
5. Popova G.L. Tax burden and tax potential of the region: analysis of mutual influence // International financial accounting. 2019. No. 2. Pp. 205–223. [Popova G.L. Nalogovaya nagruzka i nalogovyy potentsial regiona: analiz vzaimovliyaniya // Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchët. 2019. № 2. S. 205–223.] – (In Rus.)
6. Message of the President of the Russian Federation to the Federal Assembly on January 15, 2020 [e-resource] // RLS ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/> (date of reference: 20.02.2020). [Poslanie Prezidenta RF Federal'nomu Sobraniyu 15 yanvarya 2020 goda [elektronnyy resurs] // SPS Konsul'tantPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/> (data obrashcheniya: 20.02.2020).] – (In Rus.)
7. Distribution of subsidies for leveling the budget supply to constituent entities of the Russian Federation (together with the Method of distribution of grants for leveling the budget supply to constituent entities of the Russian Federation: Decree of the RF Government dated 22 November 2004. No. 670 (as amended on 27.12.2019) [e-resource] // RLS ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/> (date of references: 18.02.2020). [O raspredelenii dotatsiy na vyравnivanie byudzhethnoy obespechennosti sub'ektov Rossiyskoy Federatsii (vmeste s Metodikoym raspredeleniya dotatsiy na vyравnivanie byudzhethnoy obespechennosti sub'ektov Rossiyskoy Federatsii: Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 22 noyabrya 2004 g. № 670 (red. ot 27.12.2019) [elektronnyy resurs] // SPS Konsul'tantPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/> (data obrashcheniya: 18.02.2020).] – (In Rus.)
8. Distribution of grants for equalization of budget security of the subjects of the Russian Federation for 2019 and the planning period of 2020 and 2021 [e-resource] // URL: <https://www.minfin.ru/ru/perfoman> (date of reference: 20.02.2020). [Raspredelenie dotatsiy na vyравnivanie byudzhethnoy obespechennosti sub'ektov Rossiyskoy Federatsii na 2019 god i planovyy period 2020 i 2021 godov [elektronnyy resurs] // URL: <https://www.minfin.ru/ru/perfoman> (data obrashcheniya: 20.02.2020).] – (In Rus.)
9. Distribution of grants for equalization of budget security of subjects of the Russian Federation for 2020 and the planning period of 2021 and 2022 [e-resource] // URL: <https://www.minfin.ru/ru/perfom> (date of reference: 20.02.2020). [Raspredelenie dotatsiy na vyравnivanie byudzhethnoy obespechennosti sub'ektov Rossiyskoy Federatsii na 2020 god i planovyy period 2021 i 2022 godov [elektronnyy resurs] // URL: <https://www.minfin.ru/ru/perfom> (data obrashcheniya: 20.02.2020).] – (In Rus.)
10. Tax code of the Russian Federation (part two): The Federal law dated August 5, 2000 No. 117-FL (as amended on 27.12.2019, modified from 28.01.2020) [e-resource] // RLS ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/> (date of reference: 16.02.2020). [Nalogovyy kodeks Rossiyskoy Federatsii (chast' vtoraya): Federal'nyy zakon ot 5 avgusta 2000 g. № 117-FZ (red. ot 27.12.2019, s izm. ot 28.01.2020) [elektronnyy resurs] // SPS Konsul'tantPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/> (data obrashcheniya: 16.02.2020).] – (In Rus.)
11. Budget code of the Russian Federation: Federal law dated July 31, 1998 No. 145-FL (ed. from 27.12.2019) [e-resource] // RLS ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/> (date of reference:

20.02.2020). [Byudzhetnyy kodeks Rossiyskoy Federatsii: Federal'nyy zakon ot 31 iyulya 1998 g. № 145-FZ (red. ot 27.12.2019) [elektronnyy resurs] // SPS Konsul'tantPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/> (data obrashcheniya: 20.02.2020).] – (In Rus.)

12. On approval of the Rules for the developing the list of tax expenditures of the Russian Federation and evaluating tax expenditures of the Russian Federation: Decree of the Government of the Russian Federation of April 12, 2019. No. 439 (ed.

from 27.12.2019) [e-resource] // RLS Consultant-Plus. URL: <http://www.consultant.ru/> (date of reference: 20.02.2020). [Ob utverzhdenii Pravil formirovaniya perechnya nalogovykh raskhodov Rossiyskoy Federatsii i otsenki nalogovykh raskhodov Rossiyskoy Federatsii: Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 12 aprelya 2019 g. № 439 (red. ot 27.12.2019) [elektronnyy resurs] // SPS Konsul'tantPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/> (data obrashcheniya: 20.02.2020).] – (In Rus.)

# СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА РОССИИ В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ

УДК: 331.34

ББК: 65.24

DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-95-110

ГРНТИ: 06.77.02

Код ВАК: 08.00.05

**В.В. Кузнецов**  
Ульяновский  
государственный  
технический университет,  
Ульяновск, Россия  
AuthorID: 509638

**И.С. Большухина**  
Российская академия  
народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте РФ,  
Ульяновск, Россия  
AuthorID: 631134

**М.В. Кангро**  
Российская академия  
народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте РФ,  
Ульяновск, Россия  
AuthorID: 336829

## АННОТАЦИЯ:

**Цель.** Показать необходимость переосмысления государством, предпринимательскими структурами и обществом условий совместного формирования возможностей интенсификации развития экономики знаний.

**Методы.** Для обоснования готовности России к формированию и эффективности использования кадрового потенциала в экономике знаний использовались: динамика отраслевых изменений в структуре занятости; соотношение оплаты труда работников отраслей реального сектора экономики и средней заработной платы; соотношение средней заработной платы по профессиям различных уровней квалификации; динамика контрольных цифр приема обучающихся на программы высшего образования за счет средств федерального бюджета.

**Результаты и практическая значимость.** В статье поднимаются проблемы разобщенности интересов субъектов экономических отношений, усложняющие условия поступательного перехода России от ресурсно-сырьевой экономики к экономике знаний. Анализ статистических данных и результатов научных исследований позволил выявить: существенные изменения в структуре занятых в экономике РФ, отрицательно влияющие на межотраслевые соотношения в стоимости труда; ежегодное увеличение «трудовой бедности» в структуре занятых в России; сужение диапазона дифференциации труда работников разной квалификации, снижающее привлекательность труда работников категории «Знание» в РФ. Международные сравнения показывают значительный научный и человеческий потенциал развития России, однако наблюдаются устойчивые отставания в формировании конкурентоспособной занятости и трансфере результатов НИР в производственный процесс, и, как следствие, формируется высокая зависимость экономики РФ от импортной инновационной продукции и технологий и продолжается отток интеллектуального человеческого капитала.

**Научная новизна.** Авторами сформирована модель универсальных компетенций работников категории «Знание»; определены приоритетные задачи интеллектуализации российского общества, решение которых требует совершенствования механизмов взаимодействия государства, учреждений профессионального образования и участников рынка труда в России.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** труд, человеческий капитал, экономика знаний, универсальные компетенции, цифровая экономика.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Виталий Васильевич Кузнецов, доктор экономических наук, профессор, Ульяновский государственный технический университет,

432027, Россия, г. Ульяновск, ул. Л. Шевцовой, 54а, kuznv73@yandex.ru

ORCID: 0000-0002-3173-8476

Ирина Сергеевна Большухина, кандидат экономических наук, доцент, Ульяновский филиал, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,

432071, Россия, г. Ульяновск, ул. Кролюницкого, 16, pashion@yandex.ru

ORCID: 0000-0002-1419-7487

Марина Владимировна Кангро, кандидат экономических наук, доцент, Ульяновский филиал, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,

432071, Россия, г. Ульяновск, ул. Орлова, 27а, kangro@mail.ru

ORCID: 0000-0003-1238-9466

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Кузнецов В.В., Большухина И.С., Кангро М.В. Социально-трудовые условия формирования человеческого капитала России в экономике знаний // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 95–110.

Вопросы труда были актуальными в любые времена. Проблематика трудовой деятельности и отношения человека к труду усложнялась с развитием средств труда, условий общественной жизни людей, социально-политической ситуации в государстве и мире. Древнеримский писатель Плиний Старший (I в. н.э.) характеризовал труд как благо: *«Нам отказано в долгой жизни; оставим труды, которые докажут, что мы жили!»*. Французский драматург В. Гюго (1802–1885) относился к труду как к *«великому праву и великой обязанности»*. А. Н. Леонтьев (1905–1973), философ, психолог, считал, что индивид преобразуется в личность в качестве субъекта общественных отношений благодаря включению в деятельность [1, с. 196–200]. В «новом»<sup>1</sup> мире особую значимость приобретают вопросы трансформации содержания труда и будущего трудовой деятельности человека в целом.

***Труд как социальный феномен: значение и трансформация***

Социологию проблемы технической эпохи, в которой человек заменяется машиной,

в 1933 г. описал русский философ Н.А. Бердяев. По мнению автора, машины необходимо рассматривать как орудие, средство облегчения человеческой жизни с повышенными возможностями производительности. Основным парадоксом новой действительности Н.А. Бердяев считал чрезмерную технико-машинную зависимость человека, воплощающуюся в том, что технические средства жизни подменяют цели жизни человека, перерождая природно-органическую культуру в неорганическую, техническую культуру. Природа таких перекосов лежит в социальной плоскости, возникая из «проблем отношения человека к природе, личности к обществу». Следствием воплощения указанных проблем в экономической сфере является возникновение проблем занятости человека труда: «рационализация промышленности порождает безработицу», «вещь ставится выше человека» (т.к. человек, а не машина делается орудием производства) [2, с. 7–15].

Указанные тенденции, к сожалению, звучны и современной ситуации в наибо-

<sup>1</sup>В различных источниках «новая экономика» ассоциируется как с цифровой экономикой, так и экономикой знаний. Указанные виды не являются синонимами и выступают следствием развития, в первом случае, информационно-коммуникационных технологий, цифрового и виртуального пространства, а во втором – трансформации взглядов на образование, формирования интеллектуального общества, или общества знаний. Цифровая экономика формирует основу и выступает необходимым фактором развития общества знаний.

лее технически оснащенном реальном секторе экономике. Экономика вещей и перепроизводство товаров привели к сокращению занятых в промышленности (табл. 1), снижению цены на производственный труд, организационно-экономической гонке промышленных технологий, сверхпотреблению невозобновимых природных ресурсов и сложной экологической ситуации в мире.

Совокупная численность занятых в экономике за последние два десятилетия увеличилась на 11 % (2/3 из которых обеспечены торговой отраслью). Одновременно занятость в отраслях реального сектора сократилась на 13,9 %. Наиболее сузились отрасли сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства (–40,5 % занятых) и обрабатывающих производств (–12,4 %). Вышеизложенные тенденции отразились и на динамике стоимости труда (табл. 2).

Сокращение занятости, рост интенсификации труда и замедление производительности привели к снижению темпов роста заработной платы в обрабатывающих производствах на 14 процентных пункта в 2017 г. к уровню 1995 г. (средняя заработная плата отрасли, ранее превышающая средний уровень оплаты труда в экономике на 12 %, в 2017 г. составила лишь 98 % от последней).

Более существенное сокращение средней заработной платы за аналогичный период в строительстве и логистике (–40 и –39 процентных пункта соответственно) сопряжено с расширением предложения труда в данных отраслях, а, значит, ведет к снижению цены за труд (как товар) в отрасли.

Положительный прирост оплаты труда (на 16 процентных пунктов в 2017 г. к уровню 1995 г.) в отрасли сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства нель-

Таблица 1 – Численность занятых в отдельных отраслях экономики России, тыс. чел.

| Отрасль экономики                                                                                                          | 1995 г. | 2000 г. | 2004 г. | 2011 г. | 2017 г. | Отклонение 2017 г. к 2000 г. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------------|
| В целом по экономике                                                                                                       | 66 409  | 64 517  | 66 407  | 67 272  | 71 843  | + 7 326                      |
| Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство                                                               | 10 003  | 9 134   | 7 543   | 6 730   | 5 075   | – 4 059                      |
| Обрабатывающие производства                                                                                                | 17 161  | 12 297  | 11 787  | 10 281  | 10 173  | – 2 124                      |
| Строительство                                                                                                              | 6 208   | 4 325   | 4 743   | 5 474   | 6 319   | + 1 994                      |
| Транспорт и связь (с 2017 г. – транспортировка и хранение)                                                                 | 5 250   | 5 056   | 5 293   | 5 361   | 5 240   | + 184                        |
| Добыча полезных ископаемых                                                                                                 | н.д.    | 1 110   | 1 088   | 1 057   | 1 127   | + 17                         |
| Образование                                                                                                                | 6 179   | 5 979   | 6 125   | 5 789   | 5 525   | – 454                        |
| Здравоохранение и предоставление социальных услуг                                                                          | 4 443   | 4 408   | 4 488   | 4 604   | 4 450   | + 42                         |
| Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования | 6 676   | 8 806   | 10 843  | 12 174  | 13 686  | + 4 880                      |
| Управление (государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование)                         | 1 893   | 3 098   | 3 447   | 3 801   | 3 703   | + 605                        |

Источник: данные Росстата.

Таблица 2 – Соотношение средней заработной платы работников отдельных отраслей реального сектора экономики и средней заработной платы в России, %

| Отрасль экономики                                            | 1995 г. | 2004 г. | 2011 г. | 2017 г. | Отклонение |
|--------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|------------|
| В целом по экономике                                         | 100     | 100     | 100     | 100     |            |
| Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство | 50      | 41      | 55      | 66      | + 16       |
| Обрабатывающие производства                                  | 112     | 117     | 93      | 98      | – 14       |
| Строительство                                                | 126     | 118     | 101     | 86      | – 40       |
| Транспорт и связь (с 2017 г. – транспортировка и хранение)   | 151     | 140     | 122     | 112     | – 39       |
| Добыча полезных ископаемых                                   | 145     | 170     | 193     | 190     | + 45       |

Источник: данные Росстата; 1995–2011 гг. – данные в среднем по году, 2017 г. – за конец декабря.

зя характеризовать положительно, т.к. средняя заработная плата в ней составляет около 66 % от средней оплаты труда в экономике в целом и свидетельствует о низкой социально-экономической привлекательности отрасли как для работников, так и для инвесторов.

Рассуждения Н.А. Бердяева о парадоксах последствий промышленных революций развиваются в работах современников. Так, В.А. Кутырев [3] подчеркивает особое место производственного труда (труд + орудие) для формирования качественно нового уровня развития общества, а стихийное и повсеместное внедрение технологий приводит к деградирующему упрощению человеческой деятельности – из творчески-продуктивной в потребительскую («потребительски-паразитирующий рай»).

Формирование культуры потребления приобретает особенное значение в контексте все более частого перехода «потребительства» в сферу общественных отношений, которое посредством проявления негативных своих сторон ведет к социальным конфликтам, а в мировом масштабе и к политической нестабильности. М. В. Бузмакова и И. Н. Полушкина отмечают, что именно развитые страны должны первыми сделать шаг к пересмотру своей экономической политики, стимулирующей сверхпроизводство товаров, порождающее ряд проблем развития экономически активного населения, экологические проблемы и др. [4, с. 988].

Развивая идеи неограниченного потребления, Н.А. Бердяев приходит к антиутопическим взглядам о предпосылках формирования «общества потребления человека», поглощения человека техникой (вместо «коммуникаций – Ком-Мутация»), вступления в «эру непрерывного “конструирования” человека».

Схожие опасения высказывает и П. А. Левчаев, рассуждая о прогрессивных технологических укладах с позиций системного и процессного подходов: «...негативными эффектами могут являться монополизация влияния, деградация творческих способностей потребителей услуг (связанные с неспособностью влиять на ключевые параметры своей жизни, кроме того, легче удовлетворить потребности и «создать» пользователей с уже заложенными

качествами, чем воспитывать творчески мыслящих индивидуумов)...» [5, с. 32–33].

Перспективы содержания деятельности человека в технологическом, качественно новом мире находятся в сознании первостепенности духовной сферы над материальной. Социально-трудовое возрождение человека состоится в условиях управляемого развития духовных факторов (наука, образование, культура, этика, идеология и др.), формирующих систему общественно-значимых идеалов и ценностей [6, с. 96–99]. Целесообразность человека и его труда в «новой» экономике будет полностью зависеть от того, насколько нравственно высокие и социально ответственные цели поставят организаторы данной экономики.

### ***Готовность рынка труда России к реализации «новой экономики»***

Важными факторами перехода России к экономике знаний является развитое информационное общество и цифровизация экономики. В последнее десятилетие в России происходят существенные трансформации в отраслевой структуре экономики, сопровождаемые и изменениями структуры рынка труда. Ведущими сферами для новой экономики, по мнению В. Н. Одегова и Е. В. Логиновой, станут креативная, цифровая и виртуальная экономика, сектор восстановления экологии, человекоориентированные сервисы и технологический сектор [7, с. 146]. Указанные сферы деятельности характеризуются высокой потребностью в квалифицированных специалистах и квалифицированных рабочих.

Среди ключевых причин «задержки» России в группе стран переходного периода (от ресурсно-сырьевой экономики к экономике знаний) аналитики BCG в докладе 2017 года отмечают: определенную косность и слабую восприимчивость к изменениям в экономике системы образования (как общего, так и профессионального), сохранение факторов формирования «трудовой бедности», отсутствие критической массы спроса на знания, медленный рост предпринимательской активности среди населения, слабое развитие венчурного бизнеса [8, с. 8–9].

Академик А. М. Новиков отмечает, что российскому участнику рынка труда не удастся преодолеть «барьер перехода из позиции

наемного государственного работника к позиции активного субъекта на рынке труда» [9, с. 10–11], свободно распоряжающегося своей квалификацией, сознающего актуальность мультикомпетентности и готового к регулярной смене мест работы и профессий, способного к самоорганизации трудовой деятельности. Здесь, однако, стоит отметить, что в современной ситуации (переходного периода) нельзя полностью перекладывать ответственность за вопросы занятости, оплаты труда и социально-трудовых гарантий на население и работодателей, когда каждый участник рынка труда действует автономно (поиск работы, индивидуальное финансирование профессионального образования и переквалификации, подбор и переобучение кадров для инновационных проектов и проч.). Считаем, что и государство должно переориентироваться на активную позицию в системе социально-трудовых отношений, и, опираясь на научно обоснованные принципы управления, создавать условия формирования социально-ответственного поведения всех субъектов экономики, а не выполнять функции гаранта социального минимума экономически активного, трудоспособного и занятого населения.

Основной удельный вес в доходах населения России традиционно приходится на оплату труда (62–65 % в 2000–2017 гг.). Оплата труда формирует уровень жизни занятого населения, обеспечивая удовлетворение основных физиологических, социальных и духовных потребностей человека. Однако степень удовле-

творения потребностей существенно зависит от уровня дохода (размера потребительского бюджета). Некоторые авторы выделяют виды потребительских бюджетов (прожиточный минимум, минимальный потребительский бюджет и бюджет высокого достатка) по степени удовлетворения компонентов потребностей [10, с. 59–60]. Нам представляется интересным подход к определению уровня жизни населения по размеру дохода, соотносимого с величиной прожиточного минимума [11, с. 12–13]. К категориям бедных (уровень дохода менее величины прожиточного минимума (ПМ)) и низкообеспеченных (уровень дохода от 1 ПМ до 2 ПМ) относится треть занятого населения (рис. 1). При этом в отдельных отраслях экономики уровень бедного и низкообеспеченного занятого населения составляет половину численности!

Схожие данные публикует Росстат: 32,0–33,6 % малоимущего населения среди занятых в экономике в 2013–2016 гг. [12, с. 157]. Следствием низкого уровня трудового дохода, обеспечивающего лишь минимальные социальные потребности, становится низкая мотивация людей к выбору высококвалифицированных профессий.

Оплата труда высококвалифицированных специалистов превышает оплату труда специалистов среднего звена и низкоквалифицированных кадров примерно в 1,5–2 раза (в развитых зарубежных странах – в 2,5–3,5 раза). При этом отмечаются и существенные перекосы в стоимости труда работников разных квалифи-

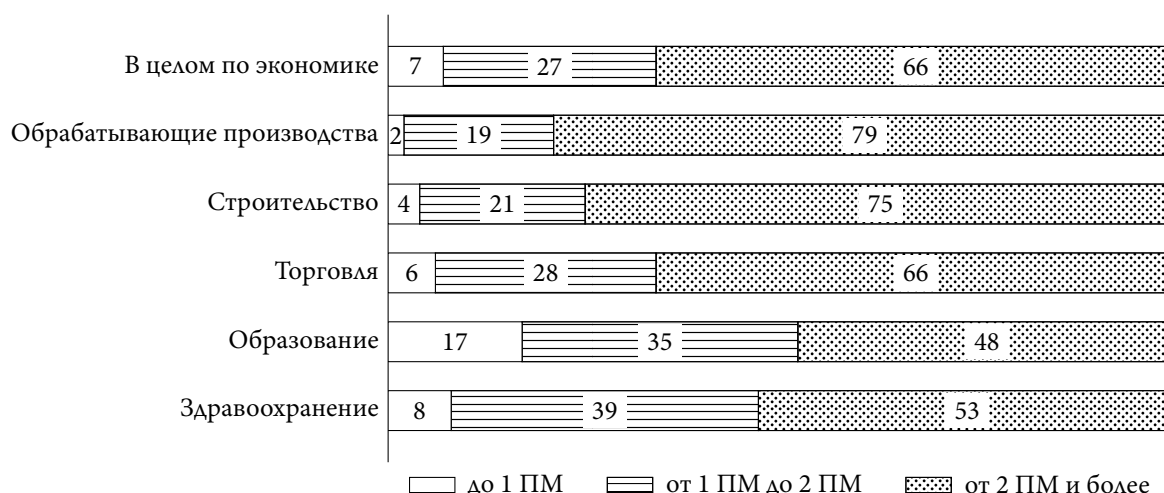


Рисунок 1 – Структура занятых в экономике России в целом и отдельных отраслях по уровню средней начисленной заработной платы в 2016 году, %

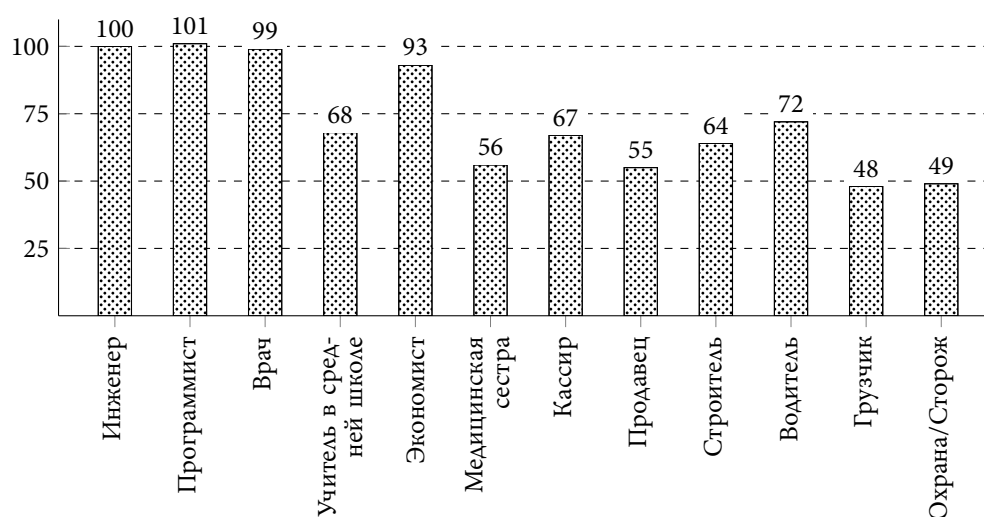


Рисунок 2 – Соотношение средней заработной платы в РФ по профессиям в 2015 году, в % к уровню оплаты труда инженера

каций (рис. 2). Так, например, водитель, кассир или рабочий в строительстве (все – средняя квалификация) получают в среднем трудовой доход, сопоставимый с доходом учителя школы и лишь на 20–30 % меньше инженера, экономиста или программиста (все – высшая квалификация).

Представленные тенденции носят долгосрочный характер и существенно влияют на профессиональное самоопределение населения России [13], ослабляют значимость развития системы непрерывного обучения (*Life Long Learning*) и самообразования, формируют формальный подход к системе повышения квалификации (как со стороны работодателей, так и работников). Как следствие, снижение занятости в отраслях реального сектора экономики сопровождается уменьшением удельного веса квалифицированных работников в них (табл. 3). Последнее является существен-

ным фактором сдерживания инновационного вектора технологического развития экономики РФ, т.к. именно работники высокого уровня квалификации формируют базис человеческого интеллектуального капитала новой экономики.

В 2015 г. был издан Приказ Минтруда России № 831, включающий 50 востребованных на рынке труда, новых и перспективных профессий, более 80 % из которых составляют профессии в сфере промышленного производства и информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Также в рамках реализации программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. в 2017 г.) одним из целевых индикаторов развития человеческого потенциала к 2024 году является наращивание до 120 тысячел. (в год) выпускников учреждений высшего образования по направлениям подготовки, связанным с ИКТ.

Таблица 3 – Структура занятых по занятиям в отдельных отраслях экономики России, %

| Отрасль экономики                                                                                                               | 2000 г. | 2004 г. | 2011 г. | 2017 г. | Отклонение 2017 г. к 2000 г. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|------------------------------|
| Специалисты высшего уровня квалификации в целом по экономике, %                                                                 | 15,7    | 17,7    | 20,1    | 24,4    | + 8,7                        |
| Квалифицированные работники сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства, % к численности в отрасли           | 39,1    | 31,8    | 36,2    | 34,8    | – 4,3                        |
| Квалифицированные рабочие промышленности, строительства, транспорта, связи, геологии и разведки недр, % к численности в отрасли | 47,5    | 45,1    | 43,4    | 41,8    | – 5,7                        |

Источник: данные Росстата.

Таблица 4 – Контрольные цифры приема для обучения по программам высшего образования за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, чел.

| Направление подготовки                    | Программы бакалавриата |         |         | Программы магистратуры |         |         |
|-------------------------------------------|------------------------|---------|---------|------------------------|---------|---------|
|                                           | 2015 г.                | 2018 г. | 2019 г. | 2015 г.                | 2018 г. | 2019 г. |
| Всего, в т.ч.:                            | 324 432                | 314 927 | 312 440 | 110 148                | 207 866 | 128 848 |
| Информатика и вычислительная техника      | 7 878                  | 29 539  | 27 895  | 4 665                  | 17 204  | 10 171  |
| Сельское, лесное и рыбное хозяйство       | 22 707                 | 24 293  | 23 173  | 3 698                  | 7 262   | 5 559   |
| Техника и технологии строительства        | 19 687                 | 14 410  | 14 298  | 5 568                  | 8 984   | 5 496   |
| Электро- и теплоэнергетика                | 15 698                 | 13 862  | 14 773  | 4 579                  | 7 066   | 4 719   |
| Машиностроение                            | 16 176                 | 14 569  | 14 171  | 4 648                  | 8 381   | 5 141   |
| Электроника, радиотехника и системы связи | 9 847                  | 10 924  | 10 581  | 3 650                  | 6 455   | 3 763   |

Источник: данные форм ВПО-1 за 2015 г., приказов Минобрнауки России от 31.01.2017 № 92, от 29.01.2018 № 48.

В настоящее время государство увеличивает контрольные цифры приема для обучения по программам бакалавриата и магистратуры за счет средств ассигнований федерального бюджета по наиболее значимым для реального сектора экономики направлениям подготовки («Информатика и вычислительная техника», «Сельское, лесное и рыбное хозяйство», «Техника и технологии строительства», «Электро- и теплоэнергетика», «Машиностроение» и «Электроника, радиотехника и системы связи»). Так, на указанные направления подготовки по программам бакалавриата в 2019–2020 учебном году приходится треть бюджетных мест, что на 5 процентных пункта выше показателей 2015–2016 учебного года (табл. 4). Наибольший прирост числа бюджетных мест соответствует направлению «Информатика и вычислительная техника» (в 3,5 раза за 5 лет), стабильно высокими сохраняются контрольные цифры приема по направлению подготовки «Сельское, лесное и рыбное хозяйство». По программам магистратуры общая динамика приема на бюджетные места за обследованный период положительна (+17%), но и тут указанные выше направления подготовки опережают общий темп роста контрольных цифр приема (+30 %).

Информационно-коммуникационные технологии входят во все отрасли экономики, обеспечивая автоматизацию управления, ускорение передачи и обработки информации, формируя базовый контур цифровой экономики. На конец 2017 года численность специалистов по ИКТ в отечественных организациях составляла 2,3 % от общей численности занятого населения России [14, с. 138–139]. Важно отметить наличие существенных дис-

пропорций распределения специалистов по ИКТ в России по видам экономической деятельности: около 36 % специалистов по ИКТ сконцентрированы в деятельности в области информации и связи, обрабатывающих производствах, а также профессиональной, научной и технической деятельности, еще 18,6 % в торговле, государственном управлении и обеспечении военной безопасности. Международные сравнения показывают, что численность занятых в области информации и связи в России составляет только половину аналогичного показателя в странах с развитой цифровой экономикой (рис. 3). Отставаниями характеризуются и другие высокотехнологические и наукоемкие отрасли (научная деятельность, образование, здравоохранение).

Таким образом, Правительству РФ предстоит решение сложной комплексной задачи: в кратчайшие временные рамки замедлить отток рабочей силы из товаропроизводящих отраслей, создать и определить отраслевое направление научно-образовательных центров [15], создать устойчивые долгосрочные связи между научными структурами и организациями реального сектора экономики.

#### **Универсальные компетенции работника категории «Знание»**

В настоящее время научным сообществом не сформировано единого определения компетенций. Трансформация содержания компетенций в работах зарубежных и отечественных ученых раскрыта в исследованиях И. Я. Зимней [16, с. 7–21], А. А. Вербицкого [17, с. 11–21], Н. И. Кобзевой [18, с. 37–39]. Компетенции в целом можно представить как перечень базовых качеств индивидуума, кото-

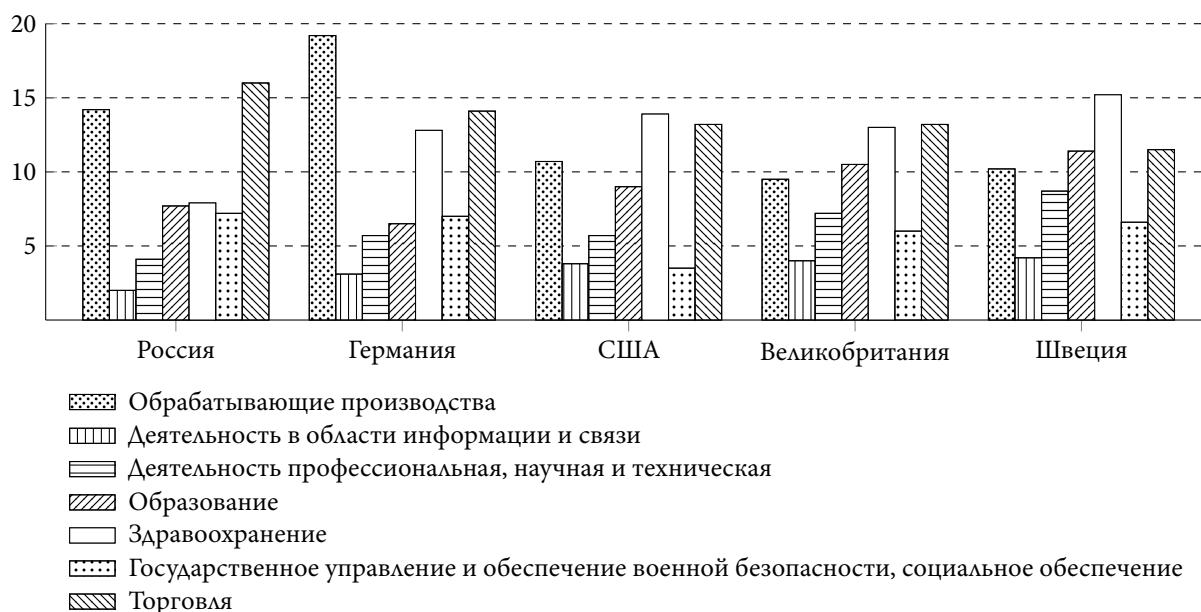


Рисунок 3 – Численность занятых по видам экономической деятельности, в % к итогу

рые в процессе деятельности (в широком ее представлении: индивидуальной, общественной, трудовой и т.д.) формируют его личностно и характеризуют профессионально.

А. А. Вербицкий изложил условия эффективной реализации новой образовательной парадигмы России [19, с. 53–54]. Однако практическое воплощение компетентностного подхода в системе профессионального образования значительно расходится с концептуальными основами его содержания: сохраняется приоритет ЗУНов<sup>2</sup> перед общекультурными компетенциями, практико-ориентированные знания уступают теории, преобладает монологический тип изложения учебного материала, что стимулирует пассивный прием информации слушателями, отсутствует понимание важности взаимосвязи развиваемых и приобретаемых компетенций с деятельностью человека (сначала – общественной, затем – трудовой), обучение отделено от личностного формирования и развития. Здесь актуально привести некоторые отличия компетенций от знаний, умений и навыков, выделенные Н. И. Кобзевой [20, с. 72–73]: компетенции отражают ценностно-мотивационный характер деятельности, носят научно-практический характер и являются следствием эффективной самостоятельной работы личности.

Переход развитых стран от экономики ресурсов к экономике знаний характеризуется изменением структуры занятых: выражен постепенный переход занятости в интеллектуальные и человекоориентированные сферы; происходит сокращение работников категорий «Умение» и «Правило», основные задачи которых составляет повторяющийся и рутинный труд, в пользу работников категории «Знание», которых характеризует преимущественно творческий труд в условиях неопределенности и аналитическая работа. В 2016 г. в России, по оценкам BCG, на 1 работника категории «Знание» приходилось 2 работника категории «Умение» и 3 работника категории «Правило», в то время как в аналогичные показатели для Республики Корея и Японии составили 1-1-2, Германии и Сингапура – 2-1-2, Великобритании – 3-1-2 [8, с. 13].

Задачу определения компетенций, развитие которых будет стимулировать рост интеллектуального роста людей, способных в профессиональной сфере реализоваться как работники категории «Знание», ставили перед собой многие отечественные и зарубежные исследователи. Некоторые концентрировались на обосновании приоритета отдельных компетенций (групп компетенций): самостоятельность [9], цифровая гра-

<sup>2</sup>Образовательная парадигма ЗУНов (знание, умение, навыки) предшествовала компетентностному подходу в системе образования РФ.

мотность и информационная культура [20], управленческие компетенции [21], предпринимательская культура и мышление [22]. Широкий обзор специфичных характеристик, присущих «работникам знаний», изложенных в работах российских и иностранных ученых, представлен в исследовании коллектива авторов Института социально-экономического развития территорий РАН [23, с. 141].

Первая попытка формирования модели универсальных компетенций была предпринята в 2015 г. разработчиками «Атласа новых профессий» [24], которые путем опроса работодателей определили надпрофессиональные навыки и умения, определяющие высокую кросс-отраслевую конкурентоспособность работника в среднесрочной перспективе. В исследовании компании BCG-Россия (2017 г.) также приведена модель универсальных компетенций, сформированная путем консенсусного мнения экспертов ведущих коммерческий и

научно-исследовательских организаций. Модели универсальных компетенций присутствуют и в стандартах нового поколения высшего образования (ФГОС 3++).

Ввиду динамичности экономики, универсальные компетенции постоянно уточняются, трансформируются и дополняются. В данной статье сформирована модель универсальных компетенций работника категории «Знание» на ближайшее десятилетие (табл. 5). Данную модель от предшествующих моделей отличает:

- 1) расширенный перечень групп компетенций;
- 2) раскрытие внутригрупповых компетенций;
- 3) уточнение содержания отдельных групп компетенций (например, «Управление стрессом» в группе коммуникационных компетенций, «Передача опыта» в группе организационно-управленческих компетенций и т.д.);

Таблица 5 – Модель универсальных компетенций работника категории «Знание» 2020–2030

| Группа компетенций                        | Внутригрупповые компетенции                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Саморазвитие                              | Открытость опыту, любознательность<br>Управление ресурсами, включая время и здоровье<br>Умение учиться, способность к переобучению<br>Самокритика и самосознание                                                          |
| Коммуникация                              | Культура речи и письма<br>Этичность<br>Управление стрессом                                                                                                                                                                |
| Информационно-цифровая культура           | Концентрация и управление вниманием<br>Информационно-поисковая активность<br>Аналитические навыки (анализ и обработка информации)<br>Цифровая грамотность, владение ИТ-технологиями<br>Навыки информационной безопасности |
| Системное мышление                        | Умение видеть возможности<br>Осмысление проблемы целиком<br>Критическое мышление<br>Инициативность<br>Принятие риска, ответственность                                                                                     |
| Организационно-управленческие компетенции | Умение расставлять приоритеты<br>Формирование задач и организационное планирование<br>Работа в команде<br>Делегирование, обратная связь<br>Передача опыта                                                                 |
| Проектная деятельность                    | Научно-исследовательская работа в профессиональной деятельности<br>Прогнозирование и проектирование процессов и систем<br>Ориентация на творческую работу<br>Социальная ответственность, экологическое мышление           |
| Межкультурное взаимодействие              | Междисциплинарное взаимодействие<br>Мультикультурность и мультиязычность                                                                                                                                                  |

Составлено авторами.

4) включение ряда компетенций, формирование и развитие которых возможно автономно и самостоятельно, а также имеет низкие границы возрастных ограничений: любознательность, самокритика, самосознание, этичность, информационно-поисковая активность, умение расставлять приоритеты и др.

Изложенные компетенции лежат не только в зоне ответственности (формирования, регулирования и контроля) государства и системы образования, но и в сфере социальной общественной жизни общества, поэтому требуют совместной работы, где каждый является Со-Участником формирования интеллектуального человеческого потенциала России.

#### ***Условия развития интеллектуального общества в России***

Глобальный индекс конкурентоспособности талантов характеризует ключевые факторы развития рынка труда и экономики стран, включая важнейшие показатели «новой экономики». Позиция России в группе стран, отстающих от общего рейтинга GTCI, и слабая динамика в 2013–2019 гг. (переход с 51 на 49 место) [25] обусловлена сохранением на низком уровне таких индикаторов, как:

1) приток квалифицированной рабочей силы (81-е место в 2019 г.), непрерывное образование (58-е место), соответствие навыков высшему образованию (77-е место);

2) приток иностранных инвестиций и передача технологий (снижение за 2013–2019 гг. с 45 до 102 позиции!), выпуск инновационной продукции (55-е из 125 мест в 2019 году);

3) нормативно-правовое регулирование и коррупция (снижение с 77 до 103 позиции), развитие инфраструктуры ИКТ (снижение с 31 до 43 позиции).

Остановимся подробнее на некоторых тенденциях, влияющих на позиции РФ в GTCI.

В 2016 г. за границу на работу выехало 16 298 высококвалифицированных специалистов в области техники, технологии и ИКТ (в 2000 г. – 6,1 тыс.чел.). Данный показатель не компенсируется иностранными гражданами, приезжающими работать в Россию, которые преимущественно пополняют численность рабочих в строительстве и сельском хозяйстве,

занятых в торговле и низкоквалифицированным трудом.

«Утечка мозгов» в России продолжается: причем тенденции географической миграции ученых уступают место перетоку научного кадрового потенциала из технологических в иные отрасли экономики (а с ним и частичную потерю квалификации данных специалистов); все больше ответственности в области НИОКР передается коммерческому сектору, пока не осознающему в полной степени потенциала данной деятельности для «прорывного развития» и не ориентированного на формирование долгосрочных траекторий инновационного развития, которые невозможны без научно-обоснованных решений и технологических инноваций. Численность занятых научными исследованиями и разработками в РФ снизилась за 2010–2017 гг. на 4 % (за 1995–2017 гг. – на 21 %), опережающее сокращение характерно для предпринимательского сектора (–11 % и –26 % соответственно по периодам). Одновременно в развитых странах (включая страны, вступившие в экономику знаний) в период 2010–2016 гг. отмечается рост научных кадров: Китай (+51,9 %), Республика Корея (+33,5 %), Великобритания и Германия (+20 %), США (+15 %<sup>3</sup>). Не выступает фактором развития науки РФ и динамика внутренних затрат на научные разработки и исследования: 1,1 % к ВВП в 2016 г. (или 97 % к уровню 2010 г.). Аналогичный показатель развитых стран превышает российский уровень в 1,5–4 раза и зачастую характеризуется положительным трендом: Китай (1,7–2,1 % в 2010–2016 гг.), Республика Корея (3,7–4,2 %), Швеция (3,2–3,3 %), Австрия (2,7–3,1 %), Германия (2,7–2,9 %), Япония (3,14 %), США (2,74 %), Великобритания (1,7 %).

Вышеизложенные тенденции не могли не отразиться на результативности использования научных разработок отечественных предприятий. Несмотря на рост числа разработанных передовых технологий в 2010–2017 гг. на 62 % (в т.ч. принципиально новых – на 86 %), удельный вес внедренных в практику технологий увеличился лишь на 18 %, а число технологий, внедренных в течение последних 5 лет, со-

<sup>3</sup> По США: данные за 2010–2015 гг., представлена не общая численность ученых, а численность научных исследователей.

кратилось на 12,5 %. Увеличение почти в 7 раз (за 2000–2017 гг.) числа охраняемых результатов интеллектуальной деятельности не привело к наращиванию экспортного потенциала России в международной торговле технологиями (при увеличении числа соглашений в 2 раза общая стоимость предмета соглашений не изменилась, а в структурно-отраслевом разрезе существенно изменилась, став высоко зависимой от конъюнктуры мирового рынка и перестав быть диверсифицированной: в 2017 г. на 1 % соглашений экспорта технологий России приходится 84 % стоимости предмета технологий). Соотношение числа соглашений по экспорту/импорту РФ технологиями сократилось за 2002–2017 гг. с 1,65 до 0,63, а стоимость предмета соглашений по импорту снизилась в 3,2 раза (при этом, 55–58 % импорта технологий неизменно приходится на промышленные отрасли).

Трансфер технологий в деятельность отечественных предприятий замедляет и состояние основных фондов. К концу 2017 года степень износа фондов в целом по экономике составила 47,3 %. Превышением общероссийских показателей по износу основных фондов характеризовались такие важные для реализации инновационного сценария развития экономики России виды деятельности, как обрабатывающие производства (49,6 %), деятельность в области информации и связи (60,5 %), образование (49,1 %), здравоохранение (53 %). Отметим, что в структуре затрат на НИОКР удельный вес капитальных затрат составил 3,6 % и 6,7 % в 2000 и 2017 гг. (в т.ч. на оборудование – 1,8 % и 5,7 % соответственно).

Как результат совокупного воздействия вышеизложенных факторов – снижение показателей инновационной деятельности в России за 2000–2017 гг.:

- сокращение доли организаций, осуществляющих технологические инновации (с 8,8 % до 7,5 %);
- уменьшение доли затрат на технологические инновации в общем объеме отгруженных товаров, работ, услуг в 1,8 раза (до 2,4 %);
- снижение удельного веса инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, работ, услуг (с 10,4 % до 7,2 %);

– сохранение и усиление сырьевого характера экспорта России: рост с 53,8 % до 64,4 % группы «Минеральные продукты» в структуре экспорта;

– отсутствие устойчивого роста доли высокотехнологичной продукции в экспорте: увеличение показателя с 11 % в 2015 г. до 12,4 % в 2017 г. сменился снижением до 11 % в 2018 г.

Представленные в исследовании тенденции, условия и факторы развития рынка труда в РФ и мире тем существеннее, чем чаще *образование (как образ жизни) и интеллект* будут рассматриваться в качестве *системообразующей силы общества* – общества личностей (общества знаний). Проблема неопределенности системообразующего фактора организации постиндустриального общества рассмотрена академиком А. Новиковым [26, с. 117–118], который поставил вопрос: что станет таким фактором после религии (аграрное общество) и науки (индустриальное общество)? При этом утрата наукой своей «силы» демонстрируется автором через разногласия в ее развитии во второй половине XX века: значительный переход науки в прикладную область; стагнация фундаментальной науки; появление разных типов знаний (научное знание, практическое знание, информация), усложняющих принятие науки как единого системообразующего фактора.

В качестве приоритетных задач интеллектуализации общества следует определить:

- 1) популяризацию ценности саморазвития и непрерывного образования;
- 2) опережающее развитие системы профессионального образования: перенос фокуса образовательных программ с развития предметных и ситуативных знаний на развитие универсальных компетенций работника категории «Знание»; реальное увеличение заработных плат научно-педагогическим работникам; развитие форм сотрудничества образовательных организаций с работодателями;
- 3) реализацию принципов социальной ответственности на основе трипартизма: приведение ставок заработной платы работников категории «Знание» к конкурентным; увеличение расходов на развитие персонала; совершенствование нормативно-правового регулирования социально-трудовых отно-

шений; создание механизма оптимизации отраслевой структуры занятости (совместно государством и работодателями) согласно стратегии развития территории и текущим по-

требностям экономики (по численности и уровню квалификации); создание государственной системы повышения квалификации и переобучения высвобождаемых кадров.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность. М.: Политиздат, 1975.
2. Бердяев Н.А. Человек и машина (проблема социологии и метафизики техники) // Путь. 1933. № 38. С. 3–8.
3. Кутырев В.А. Отдадим труд машинам... что будет с человеком? // Человек. 2017. № 5. С. 68–74.
4. Бузмакова М.В., Полушкина И.Н. Неконтролируемое потребление как следствие увеличения нормы свободного времени // Региональная экономика: теория и практика. 2017. Т. 15. Вып. 5. С. 982–998.
5. Левчаев П.А. Цифровое будущее – цифровой мир // Электронный научно-практический журнал «ИнноЦентр». 2017. № 3 (16). С. 27–38.
6. Кузык Б.Н., Яковец Ю.В. Интегральный макропрогноз инновационно-технологической и структурной динамики экономики России на период до 2030 года. М.: Институт экономических стратегий, 2006.
7. Одегов Ю.Г., Логинова Е.В. Трансформация труда в эпоху технологических перемен // Абалкинские чтения: Какие кадры нужны экономике России?: Международная научно-практическая конференция (Москва, 23–25 мая 2017 г.). М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им Г.В. Плеханова», 2017. С. 143–162.
8. Россия 2025: от кадров к талантам: аналитический обзор, октябрь 2017 / Boston Consulting Group Россия. М.: The Boston Consulting Group, 2017.
9. Новиков А.М. Труд в обществе знаний // Вестник ФГОУ ВПО МГАУ. 2009. № 5. С. 9–13.
10. Степанова Т.Н. Система потребительских бюджетов: состояние и проблемы // Уровень жизни населения регионов России. 2005. № 3. С. 54–64.
11. Литвинов В.А., Гулюгина А.А. Методологические подходы к социальной стратификации населения // Уровень жизни населения регионов России. 2006. № 7. С. 9–14.
12. Российский статистический ежегодник. 2018 [электронный ресурс]: статистический сборник // Росстат. М., 2018. URL: <https://www.gks.ru/storage/mediabank/year18.pdf> (дата обращения: 16.02.2020).
13. Кузнецов В.В., Большухина И.С. Профессиональное самоопределение населения как индикатор проблем социально-экономических отношений в России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2017. Т. 13. Вып. 7. С. 1333–1352.
14. Информационное общество в Российской Федерации. 2018 [электронный ресурс]: статистический сборник / М.А. Сабельникова, Г.И. Абдрахманова, Л.М. Гохберг, О.Ю. Дудорова и др. // Росстат; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2018. URL: <https://www.gks.ru/storage/mediabank/info-ob2018.pdf> (дата обращения: 16.02.2020).
15. Путин В.В. Послание Федеральному Собранию Российской Федерации // Вестник Российской Федерации. 2018. № 2 (60). С. 11–18.
16. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативная целевая основа компетентностного подхода в образовании. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.
17. Вербицкий А.А. Компетентностный подход и теория контекстного обучения. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.
18. Кобзева Н.И. Профессиональные компетенции в контексте компетентностно-ориентированного подхода в образовании // Вестник Оренбургского государственного университета. 2018. № 5 (217). С. 36–41.
19. Вербицкий А.А. Проблемные точки реализации компетентностного подхода // Педагогика и психология образования. 2012. № 2. С. 52–60.
20. Сухомлин В.А. Открытая система ИТ-образования как инструмент формирования цифровых навыков человека // Стратегические приоритеты. 2017. № 1. С. 70–81.
21. Rinne T. Human Resource Orchestration during Implementation of Entrepreneurial Opportunities // Journal of Entrepreneurship & Organization Management. 2015. Vol. 4. DOI: 10.4172/2169-026X.1000123.

22. Francoise U., Donghong D., Janviere N. Psychological Need Satisfaction as a Pre-determinant of Entrepreneurial Intentionality // *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*. 2017. Vol. 6. DOI: 10.4172/2169-026X.1000210.

23. Леонидова Г.В., Головчин М.А., Ласточкина М.А., Устинова К.А. «Работники знаний» и модернизация региона // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2016. № 3. С. 138–152.

24. Атлас новых профессий [электронный ресурс] // СКОЛКОВО. URL: <https://skolkovo.ru/>

[public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO\\_SEDeC\\_Atlas.pdf](https://skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_Atlas.pdf) (дата обращения: 16.02.2020).

25. The Global Talent Competitiveness Index 2019 [электронный ресурс] // INSEAD. URL: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2019-Report.pdf> (дата обращения: 16.02.2020).

26. Новиков А.М. Постиндустриальное общество – общество знаний // *Высшее образование в России*. 2008. № 3. С. 108–118.

## SOCIAL AND LABOR CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF RUSSIAN HUMAN CAPITAL IN THE KNOWLEDGE ECONOMY

V.V. Kuznetsov

Ulyanovsk state technical  
university,  
Ulyanovsk, Russia

I.S. Bolshukhina

Russian Presidential Academy  
of National Economy  
and Public Administration,  
Ulyanovsk, Russia

M.V. Kangro

Russian Presidential Academy  
of National Economy  
and Public Administration,  
Ulyanovsk, Russia

### ABSTRACT:

**Purpose.** To show the need for the state, business structures and society to rethink the conditions for joint formation of opportunities for intensifying the development of the knowledge economy.

**Methods.** To substantiate Russia's readiness to develop and effectively use human resources in the knowledge economy, we used: the dynamics of sectoral changes in the structure of employment; the ratio of wages for workers in the real economy and the average wage; the ratio of average wages for professions of various skill levels; the dynamics of control figures for admission of students to higher education programs at the expense of the Federal budget.

**Results and practical significance.** The article raises the problems of dissociation of interests of subjects of economic relations, which complicate the conditions for the progressive transition of Russia from a resource-based to knowledge economy. Analysis of statistical data and research results revealed: significant changes in the structure of employment in the Russian economy, which negatively affect the inter-industry relations in the cost of labor; annual increase in "labor poverty" in the structure of employment in Russia; narrowing the range of differentiation of labor of employees of different qualifications, which reduces the attractiveness of the labor of employees of the "Knowledge" category in the Russian Federation. International comparisons show a significant scientific and human potential for Russia's development, but there are persistent gaps in the development of competitive employment and the transfer of research results to the production process, and, as a result, the Russian economy is highly dependent on imported innovative products and technologies, and the outflow of intellectual human capital continues.

**Scientific novelty.** The authors have formed a model of universal competencies of employees of the "Knowledge" category; identified priority tasks of intellectualization of Russian society, the solution of which requires improving the mechanisms of interaction between the state, vocational education institutions and labor market participants in Russia.

**KEYWORDS:** labor, human capital, knowledge economy, universal competencies, digital economy.

**AUTHORS' INFORMATION:**

Vitalii V. Kuznetsov, Dr. Sci. (Economical), Professor, Ulyanovsk state technical university,  
54a, L. Shevtsova Str., Ulyanovsk, 432027, Russia, kuznv73@yandex.ru  
ORCID: 0000-0002-3173-8476

Irina S. Bolshukhina, Cand. Sci. (Economical), Associate Professor, Ulyanovsk branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
16, Krolyunitskiy Str., Ulyanovsk, 432071, Russia, pashion@yandex.ru  
ORCID: 0000-0002-1419-7487

Marina V. Kangro, Cand. Sci. (Economical), Associate Professor, Ulyanovsk branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
16, Krolyunitskiy Str., Ulyanovsk, 432071, Russia, pashion@yandex.ru  
ORCID: 0000-0003-1238-9466

**FOR CITATION:** Kuznetsov V.V., Bolshukhina I.S., Kangro M.V. Social and labor conditions for the development of Russian human capital in the knowledge economy // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 95–110.

**REFERENCES**

1. Leontiyev A.N. Activity, consciousness, personality. Moscow: Politizdat, 1975. [Leont'ev A.N. Deyatel'nost', soznanie, lichnost'. M.: Politizdat, 1975.] – (In Rus.)
2. Berdyayev N.A. Man and machine (the problem of sociology and metaphysics of technology) // Path. 1933. No. 38. Pp. 3–38. [Berdyayev N.A. Chelovek i mashina (problema sotsiologii i metafiziki tekhniki) // Put'. 1933. № 38. S. 3–8.] – (In Rus.)
3. Kutyrev V.A. If we substitute human labor by machines... what will happen to a man? // Human. 2017. No. 5. Pp. 68–74. [Kutyrev V.A. Otdadim trud mashinam... chto budet s chelovekom? // Chelovek. 2017. № 5. S. 68–74.] – (In Rus.)
4. Buzmakova M.V., Polushkina I.N. Uncontrolled consumption as a consequence of increasing free time allowance // Regional economy: theory and practice. 2017. Vol. 15. Issue 5. Pp. 982–998. [Buzmakova M.V., Polushkina I.N. Nekontroliruemoe potreblenie kak sledstvie uvelicheniya normy svobodnogo vremeni // Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika. 2017. T. 15. Vyp. 5. S. 982–998.] – (In Rus.)
5. Levchayev P.A. Digital future – digital world // Electronic scientific and practical journal "InnoCenter". 2017. No. 3 (16). Pp. 27–38. [Levchaev P.A. Tsifrovoye budushchee – tsifrovoy mir // Elektronnyy nauchno-prakticheskiy zhurnal «InnoTsentr». 2017. № 3 (16). S. 27–38.] – (In Rus.)
6. Kuzyk B.N., Yakovets Yu.V. Integral macro forecast of innovative-technological and structural dynamics of Russian economy for the period up to 2030. Moscow: Institute for economic strategies, 2006. [Kuzyk B.N., Yakovets Yu.V. Integral'nyy makroprognoz innovatsionno-tehnologicheskoy i strukturnoy dinamiki ekonomiki Rossii na period do 2030 goda. M.: Institut ekonomicheskikh strategiy, 2006.] – (In Rus.)
7. Odegov Y.G., Loginova E.V. Transformation of labor in an era of technological change // Abalkin readings: What personnel are necessary for the economy of Russia?: Article of the International scientific and practical conference (Moscow, May 23–25, 2017). Moscow: Plekhanov Russian University of Economics, 2017, Pp. 143–162. [Odegov Yu.G., Loginova E.V. Transformatsiya truda v epokhu tekhnologicheskikh peremen // Abalkinskie chteniya: Kakie kadry nuzhny ekonomike Rossii?: Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya (Moskva, 23–25 maya 2017 g.). M.: FGBOU VPO «REU im G.V. Plekhanova», 2017. S. 143–162.] – (In Rus.)
8. Russia 2025: from personnel to talents: analytical review, October 2017 / Boston Consulting Group Russia. Moscow: The Boston Consulting Group, 2017. [Rossiya 2025: ot kadrov k talantam: analiticheskiy obzor, oktyabr' 2017 / Boston Consulting Group Rossiya. M.: The Boston Consulting Group, 2017.] – (In Rus.)
9. Novikov A.M. Labor in the society of knowledge // Bulletin FGOU VPO MGAU. 2009. No. 5. Pp. 9–13. [Novikov A.M. Trud v obshchestve znaniy // Vestnik FGOU VPO MGAU. 2009. № 5. S. 9–13.] – (In Rus.)
10. Stepanova T.N. System of consumer budgets: state and problems // Standard of living of the pop-

ulation of Russian regions. 2005. No. 3. Pp. 54–64. [Stepanova T.N. Sistema potrebitel'skikh byudzheto: sostoyanie i problemy // Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii. 2005. № 3. S. 54–64.] – (In Rus.)

11. Litvinov V.A., Gulyugina A.A. Methodological approaches to social stratification of the population // Standard of living of the population of Russian regions. 2006. No. 7. Pp. 9–14. [Litvinov V.A., Gulyugina A.A. Metodologicheskie podkhody k sotsial'noy stratifikatsii naseleniya // Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii. 2006. № 7. S. 9–14.] – (In Rus.)

12. Russian statistical Yearbook. 2018 [e-resource]: statistical sourcebook // ROSSTAT. Moscow, 2018. URL: <https://www.gks.ru/storage/mediabank/year18.pdf> (date of reference: 16.02.2020). [Rossiyskiy statisticheskiy ezhegodnik. 2018 [elektronnyy resurs]: statisticheskiy sbornik // Rosstat. M., 2018. URL: <https://www.gks.ru/storage/mediabank/year18.pdf> (data obrashcheniya: 16.02.2020).] – (In Rus.)

13. Kuznetsov V.V., Bolshukhina I.S. Professional self-determination of the population as an indicator of problems of socio-economic relations in Russia // National interests: priorities and security. 2017. Vol. 13, Issue 7. Pp. 1333–1352. [Kuznetsov V.V., Bol'shukhina I.S. Professional'noe samoopredelenie naseleniya kak indikator problem sotsial'no-ekonomicheskikh otnosheniy v Rossii // Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'. 2017. T. 13. Vyp. 7. S. 1333–1352.] – (In Rus.)

14. Information society in the Russian Federation. 2018 [e-resource]: statistical sourcebook / M.A. Sabelnikova, G.I. Abdrakhmanova, L.M. Gokhberg, O.Yu. Dudorova et al. // ROSSTAT; National research. Higher School of Economics, Moscow: Higher School of Economics, 2018. URL: <https://www.gks.ru/storage/mediabank/info-ob2018.pdf> (date of reference: 16.02.2020). [Informatsionnoe obshchestvo v Rossiyskoy Federatsii. 2018 [elektronnyy resurs]: statisticheskiy sbornik / M.A. Sabel'nikova, G.I. Abdrakhmanova, L.M. Gokhberg, O.Yu. Dudorova i dr. // Rosstat; Nats. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki». M.: NIU VShE, 2018. URL: <https://www.gks.ru/storage/mediabank/info-ob2018.pdf> (data obrashcheniya: 16.02.2020).] – (In Rus.)

15. Putin V.V. Message to the Federal Assembly of The Russian Federation // Bulletin of the Russian nation. 2018. No. 2 (60). Pp. 11–18. [Putin V.V. Poslanie Federal'nomu Sobraniyu Rossiyskoy Federatsii // Vestnik Rossiyskoy natsii. 2018. № 2 (60). S. 11–18.] – (In Rus.)

16. Zimnyaya I.A. Key competences as an effective target basis for the competence approach in education. M.: Research center of the training quality problems, 2004. [Zimnyaya I.A. Klyuchevye kompetentnosti kak rezul'tativnaya tselevaya osnova kompetentnostnogo podkhoda v obrazovanii. M.: Issledovatel'skiy tsentr problem kachestva podgotovki spetsialistov, 2004.] – (In Rus.)

17. Verbitskiy A.A. Competence approach and the theory of contextual learning. Moscow: Research center of the training quality problems, 2004. [Verbitskiy A.A. Kompetentnostnyy podkhod i teoriya kontekstnogo obucheniya. M.: Issledovatel'skiy tsentr problem kachestva podgotovki spetsialistov, 2004.] – (In Rus.)

18. Kobzeva N.I. Professional competence in the context of a competence-oriented approach in education // Bulletin of the Orenburg State University. 2018. No. 5 (217). Pp. 36–41. [Kobzeva N.I. Professional'nye kompetentsii v kontekste kompetentnostno-orientirovannogo podkhoda v obrazovanii // Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta. 2018. № 5 (217). S. 36–41.] – (In Rus.)

19. Verbitskiy A.A. Problem points of implementation of the competence approach // Pedagogy and psychology of education. 2012. No. 2. Pp. 52–60. [Verbitskiy A.A. Problemnye tochki realizatsii kompetentnostnogo podkhoda // Pedagogika i psikhologiya obrazovaniya. 2012. № 2. S. 52–60.] – (In Rus.)

20. Sukhomlin V.A. Open system of IT education as a tool for developing digital skills of a person // Strategic priorities. 2017. No. 1. Pp. 70–81. [Sukhomlin V.A. Otkrytaya sistema IT-obrazovaniya kak instrument formirovaniya tsifrovyykh navykov cheloveka // Strategicheskie priority. 2017. № 1. S. 70–81.] – (In Rus.)

21. Rinne T. Human Resource Orchestration during Implementation of Entrepreneurial Opportunities // Journal of Entrepreneurship & Organization Management. 2015. Vol. 4. DOI: 10.4172/2169-026X.1000123. – (In Eng.)

22. Francoise U., Donghong D., Janviere N. Psychological Need Satisfaction as a Pre-determinant of Entrepreneurial Intentionality // Journal of Entrepreneurship & Organization Management. 2017. Vol. 6. DOI: 10.4172/2169-026X.1000210. – (In Eng.)

23. Leonidova G.V., Golovchin M.A., Lastochkina M.A., Ustinova K.A. «Knowledge workers» and modernization of the region // Economic and social changes: facts, trends, forecast. 2016. No. 3. Pp. 138–152. [Leonidova G.V., Golovchin M.A., Lastochkina M.A., Ustinova K.A. «Rabotniki znaniy» i mo-

dernizatsiya regiona // Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz. 2016. № 3. S. 138–152.] – (In Rus.)

24. Atlas of new professions [e-resource] // SKOLKOVO. URL: [https://skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO\\_SEDeC\\_Atlas.pdf](https://skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_Atlas.pdf) (date of reference: 16.02.2020). [Atlas novykh professiy [elektronnyy resurs] // SKOLKOVO. URL: [https://skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO\\_SEDeC\\_Atlas.pdf](https://skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_Atlas.pdf) (data obrashcheniya: 16.02.2020).] – (In Rus.)

25. The Global Talent Competitiveness Index 2019 [e-resource] // INSEAD. URL: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2019-Report.pdf> (date of reference: 16.02.2020). – (In Eng.)

26. Novikov A.M. Postindustrial society – society of knowledge // Higher education in Russia. 2008. No. 3. P. 108–118. [Novikov A.M. Postindustrial'noe obshchestvo – obshchestvo znaniy // Vysshee obrazovanie v Rossii. 2008. № 3. S. 108–118.] – (In Rus.)

## КОНКУРЕНЦИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ В СФЕРЕ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

УДК: 338.45:623

ББК: 65.305.04

DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-111-120

ГРНТИ: 06.71.02

Код ВАК: 08.00.05

**А.В. Золотарев**

Военный университет Министерства  
обороны Российской Федерации,  
Москва, Россия

**В.В. Золотарев**

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте  
Российской Федерации,  
Екатеринбург, Россия

### АННОТАЦИЯ:

**Цель.** Исследование и анализ значения конкуренции и конкурентоспособности организаций российского оборонно-промышленного комплекса в настоящее время при развитии внутренних и внешних экономических отношений, а также при повышенном внимании к оборонной отрасли со стороны Правительства Российской Федерации и выполнении государственных программ перевооружения силовых структур.

**Методы.** Проанализирована динамика экономического развития оборонно-промышленного комплекса в современных условиях с выделением роли увеличения конкурентоспособности входящих в него организаций и предприятий.

**Результаты.** Обоснована необходимость увеличения конкурентоспособности предприятий оборонной отрасли для более качественного удовлетворения потребностей силовых структур, укрепления международных отношений и развития производства товаров народного потребления. Показана необходимость развития оборонно-промышленного комплекса для инновационного развития отечественной экономики. Выявлено значение кадрового менеджмента организаций, роль которого важна не менее, чем технических конкурентных преимуществ.

Сделан вывод о необходимости проведения целого комплекса разноплановых мероприятий по увеличению конкурентоспособности организаций оборонного сектора на внутреннем и международном рынках, подготовки квалифицированных, мотивированных и организованных кадров, способных консолидировать наиболее результативные инструменты современного ОПК с основными принципами стратегического развития экономики страны.

**Научная новизна.** Собранные воедино сведения позволяют шире понять вопросы становления российского оборонно-промышленного комплекса и определить проблемные стороны, требующие дополнительного научного изучения. Поднят вопрос целесообразности развития оборонной отрасли и повышения конкурентоспособности входящих в него организаций, в том числе в разработке и выпуске продукции общегражданского назначения.

Подобранные авторами сведения могут быть использованы магистрантами и аспирантами, изучающими проблемы развития отечественного оборонно-промышленного комплекса как части российской промышленности. Материал статьи помогает рассмотреть современный оборонно-промышленный комплекс в качестве одного из важнейших инструментов экономического развития страны при активной его диверсификации.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** оборонно-промышленный комплекс, конкуренция, конкурентоспособность, промышленность, военное производство.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Александр Владимирович Золотарев, Военный университет Министерства обороны Российской Федерации,

123001, Россия, г. Москва, Б. Садовая ул., 14, izolotareva09@inbox.ru

Владимир Владимирович Золотарев, Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,

620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66, v.zolotarev@mail.ru

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Золотарев А.В., Золотарев В.В. Конкуренция и конкурентоспособность в сфере оборонно-промышленного комплекса в современных экономических условиях // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 111–120.

Понятие конкуренции как основополагающей силы в условиях эволюции взаимодействия различных субъектов рынка выступает зерном современной рыночной экономики. Конкуренция служит одним из основных факторов, стимулирующих не только рост экономики отдельных предприятий, крупных корпораций и отраслей производства, но и хозяйственной деятельности городов, регионов и государства в целом. Конкуренция как деловое соперничество в экономической сфере появляется при возникновении простого материального производства, когда производитель товара старался создать выгодные условия для своего производства и реализации выпускаемых товаров, по сравнению с другими производителями аналогичных товаров, с целью получения максимального дохода [11].

Именно здоровый дух соперничества, выступая основным двигателем рыночной экономики и отражаясь в сфере экономической конкуренции, предопределяет формы хозяйственной деятельности различных субъектов рынка. Особо результативным участником этого соперничества окажется тот, кто выдержит конкурентное противостояние в современных рыночных отношениях. Именно конкуренция вынуждает производителей наиболее качественно отвечать запросам потребителей, порождая увеличение выпуска продукции и уменьшение рыночной цены до размеров, соразмерных производственным издержкам. В свою очередь, потребители также соперничают за приобретение необходимой продукции на более приемлемых условиях.

Конкуренция стимулирует эффективное применение имеющихся знаний и опыта, препятствуя появлению застойных явлений в экономике. Большинство имеющихся благ получено человечеством благодаря соперничеству. Конкуренция не может существовать в среде людей, обделенных предпринимательской жилкой, и служит особым воспитанием умов бизнесменов, коммерсантов и изобретателей. Однако в то же время постоянными спутниками конкуренции служат многие негативные факторы, такие как: нестабильность, конфликтность, финансовые убытки, банкротство, увольнение сотрудников и др. [14].

Для создания конкуренции необходимы: множество продавцов и покупателей, отсутствие главенства единого продавца, своевременная и правдивая информации о рынке, а вдобавок, мобильность используемых ресурсов. Формы конкуренции зависят от существующих условий, времени и места, но её суть остается неизменной: завоевание большей части рынка и вытеснение соперников, т.е. завладение конкурентным преимуществом.

Если конкуренция представляет собой соперничество, то конкурентоспособность – это способность опередить соперников в существующих условиях. Конкурентоспособность служит одной из основных интегральных характеристик активности хозяйствующих субъектов, используемых при их оценке. В основе конкурентоспособности лежит совокупность качества и цены продукции. При равной степени качества товара и значительной репутации на рынке, поставщики будут

считаться конкурентоспособными, только если их цены не превышают цены конкурентов.

Определение «конкурентоспособность» в равной степени относится как к производственному предприятию, так и к его продукции. Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность изготовителя представляют собой «часть» и «целое». Способность изготовителя соперничать с оппонентами напрямую зависит от конкурентоспособности его продукции и совокупности хозяйственных методов работы [6].

Конкурентоспособность организации не служит его имманентным качеством, так как оценивается исключительно в группе предприятий одной отрасли или изготовителей аналогичной продукции. Сегодняшняя глобальная конкуренция делает переход к передовому развитию важнейшей проблемой отечественной экономики, включая оборонную отрасль. Ключевую роль должны играть крупные корпорации, которые способны проявить инициативу в формировании и внедрении новых технологий, поддержать научно-технический прогресс и обеспечить соответствующую техническую базу.

Поставка российским силовым ведомствам эффективного вооружения в рамках реализации государственных программ вооружения является основной задачей оборонной отрасли, а научно-технический прогресс дает возможность ускоренного развития оружия и военной техники. Тем самым, конкурентоспособные предприятия ОПК выступают важным оборонным звеном страны [8].

Конкурентоспособность в оборонном секторе представляется как способность выпускать продукцию, соответствующую запросам внутренних и мировых потребителей. Предприятия ОПК в рамках диверсификации могут выпускать различную продукцию. Существующая огромная техническая база и кадровый потенциал позволяют обеспечить необходимый инновационный прорыв.

Оборонная сфера промышленности аккумулирует передовые технологии, иногда не имеющие мировых аналогов, содержащие интеллектуальный потенциал для создания и развития высокотехнологичной не только военной, но и гражданской продукции.

Это позволяет повысить конкурентоспособность отечественной экономики и поддержать конкурентоспособность экспортируемой продукции.

Становится очевидным значение конкуренции в условиях развития российского оборонного сектора. На макроуровне – это рост экономики, повышение обороноспособности и вовлечение государства в сферу международной глобальной экономической системы. На микроуровне – повышение прибыли и благосостояния сотрудников [10].

При положительных тенденциях в функционировании и развитии отечественного ОПК сохраняется низкая конкурентоспособность продукции гражданского назначения, а также недостаток финансирования развития ее производства, особенно там, где не предусмотрены государственные и государственные целевые программы. Большинство организаций ОПК, переходящие на диверсификацию и начавшие выпускать разноплановую гражданскую продукцию, не могут в полной мере противостоять старым производителям, давно освоившим эти рынки сбыта. Также сильны и сложившиеся стереотипы постоянной помощи предприятиям ОПК от государства, хотя далеко не все учреждения, работающие в оборонной сфере, пережили развал экономики 90-х и начала 2000-х годов. Также переориентация предприятий на выпуск иной продукции народного потребления требует совершенно других компетенций (таких как проектирование выпускаемой продукции, построение системы кооперации, развитие системы продаж и послепродажного обслуживания) [6].

Эффективная конкуренция в оборонной сфере создается исключительно в экономической динамике, при этом имеет место постоянное внедрение нововведений: управленческих, технологических, организационно-производственных, сбытовых, качественных и т.п., характеризующих новую степень производства. Рост конкурентоспособности организаций ОПК связан с устойчивостью к воздействию отрицательных внешних факторов, необходимостью приспосабливаться или грамотно реагировать на изменение внешней

среды, превращая явные или потенциальные угрозы в потенциальные возможности.

Инновационность возможно разбить на две составляющие: освоение технических и социальных новаций. Под техническими новациями понимается ряд мероприятия по развитию новшеств обновления технико-технологической базы и социально-технического обеспечения производства. Вторая часть инновационности – это социальные новации, которые представляют собой сочетание таких социальных технологий, как: формирование корпоративной культуры, развитие социальной политики, активная кадровая политика и т.д. Внедрение эффективных систем управления не менее важно, чем техническая сторона инновационности, так как влечет рост инвестиционного и репутационного запаса предприятия и позволяет создать дополнительное конкурентное превосходство.

Конкурентоспособность предприятий оборонной отрасли стоит рассматривать в следующих направлениях: разработка и выпуск вооружения, военной и специальной техники, необходимых силовым ведомствам; производство товаров гражданского назначения; инновационные разработки военного и двойного назначения; производство техники и вооружения для иностранных заказчиков. Отмечается, что особые разработки российского ОПК не в полной мере применяются в инновационном развитии экономики. Мощь имеющейся технологической основы и кадрового потенциала оборонного сектора и грамотная политика импортозамещения дают возможность значительно повысить доходы от финансово-хозяйственной деятельности за счет поставок потребителям более конкурентоспособной продукции [1].

Привлечение отечественных производителей играет большую роль не только в интересах содействия национальной экономике, но и для снижения геополитических рисков. Новый этап технологического перевооружения Вооруженных Сил с реализацией принципиально новых идей и позиций, прогнозируется на 2035–2050 годы. До этого нужно справиться с технологическим отставанием по утраченным ранее тенденциям оборонной отрасли [12].

Кроме армейского перевооружения, на основе обновляемого ОПК ведутся научно-исследовательские разработки для гражданского сектора. Прогрессивный потенциал отечественного ОПК дает возможность его использования для разработки, создания и изготовления технически сложных товаров гражданского назначения.

В связи с выходом на завершающие этапы программы перевооружения российских Вооруженных Сил, необходимость диверсификации отечественного ОПК подчеркивалась на самом высоком уровне. Это высказано в амбициозной задаче диверсификации военно-промышленного комплекса, поставленной Президентом Российской Федерации В. В. Путиным в послании Федеральному Собранию в 2018 году. Президент установил, что к 2030 году в общем объеме продукции ОПК товары для гражданского сектора должны составить не менее 50 %. Он также отметил необходимость выпуска на базе ОПК не телевизоров и бытовой электроники, выпускаемых другими странами, а высокотехнологичного оборудования для образования, здравоохранения, транспорта и иных сфер гражданской деятельности.

Поэтому перед отраслью стоит непростая задача увеличить производство конкурентоспособных товаров народного потребления в условиях планируемого сокращения объемов гособоронзаказа. При оптимистичном сценарии ожидается увеличение выпуска такой продукции на уровне 5 % годового прироста.

Проблематичность этого вопроса заключается в отличии военного и гражданского производств по нескольким позициям: работа по государственному заказу, секретность, возвратность гражданскому сектору, ассортимент, массовость. Но основными проблемами развития предприятий оборонной отрасли в данной сфере и повышения их конкурентоспособности выступают: большой амортизационный износ основных фондов (до 70 %), низкая загруженность производственных мощностей (не более 40 %); недостаток квалифицированных инженерно-конструкторских и технических специалистов [4].

Однако диверсификация структур ОПК не должна быть самоцелью, а иметь оптимальные

значения. Так, из первой десятки ведущих мировых оборонных компаний, доля выпускаемой продукции военного назначения варьируется в диапазоне от 18 до 94 %. При этом, доля оборонной продукции в отечественных компаниях, представленных в таком же рейтинге, – от 44 до 100 % [12].

Как правило, оружие является наукоемким и высокотехнологичным продуктом производства. Развитие данного производства влечет и увеличение продаж на международном рынке высокотехнологичной продукции. Военно-техническое сотрудничество в сфере международных отношений выступает стратегически важной задачей. Сотрудничество России с другими государствами в военной сфере является весомым источником валютных поступлений, способствующим развитию отечественного оборонного потенциала. Кроме того, оно имеет высокую политическую значимость, так как способствует прочному и долговременному закреплению государства-экспортера на международном рынке [7].

Поэтому не менее важным вопросом становится повышение конкурентоспособности российских предприятий – участников международных отношений в оборонной сфере. Это важно как для сохранения и поддержания, так и для расширения состава участников соответствующих рынков поставки, технического обслуживания, ремонта и модернизации военной техники. Только благодаря активной работе по увеличению конкурентоспособности выпускаемых товаров многие предприятия отечественного ОПК могут выйти на внешние рынки [5].

Отличной демонстрацией качества российского вооружения стала операция вооруженных сил России в Сирии. Эскалация конфликта и достижения российских силовых ведомств вызвали большой интерес у иностранных заказчиков. Научно-технический задел отечественного ОПК, испытанная репутация на международном рынке вооружений и устоявшиеся международные отношения позволяют Российской Федерации не только закрепить свое высокое место на мировом рынке вооружения и военной техники, но и значительно увеличить свое присутствие [9].

Практически все активные участники международных рынков вооружения, за исключением США, Китая и России, не планируют в ближайшие годы вкладывать большие средства в научно-технологическую сферу. Значительные денежные средства, планируемые к выделению из оборонного бюджета таких стран, спланированы на поддержание армии и приобретение иностранного оружия, вооружения, военной и специальной техники, а значит – спрос на этих рынках будет расти [13].

Конкурентоспособность предприятий оборонного сектора характеризуется их деятельностью на соответствующих отраслевых рынках. В качестве основы здесь выступают результаты, полученные конкурентами. Основными показателями конкурентоспособности могут служить следующие показатели:

- имидж предприятия ОПК;
- качество продукции и её соответствие мировым аналогам;
- степень диверсификации производства и разнообразие номенклатуры;
- концепция производства, являющейся базовой для предприятия ОПК;
- опытно-конструкторская, научно-исследовательская основы и их развитость;
- суммарная рыночная зона ответственности предприятия ОПК по главному направлению деятельности;
- надежность финансово-экономического состояния предприятия ОПК;
- мощность производственно-технической базы (основные фонды и эффективность их использования, число сотрудников, структурность затрат);
- собственные и привлеченные финансы;
- цена производимых товаров и предоставляемых услуг;
- эффективность и размер бюджета маркетинга;
- кадровая политика и её эффективность.

Если при рассмотрении технических и финансово-экономических значений принимаются во внимание количественные параметры, то в случае сравнения конкурентоспособности кадрового персонала исследуются социальная, корпоративная, организационная, маркетинговая, кадровая и иные параметры. Конкурентные преимущества, применяемые

при оценке персонала, можно условно разделить на внутренние и внешние.

Внешние преимущества определяются конкурентоспособностью самого предприятия, потому что работники имеют больше возможностей к саморазвитию. Внутренние преимущества могут быть приобретёнными или наследственными – это организованность, корпоративная культура, уровень коммуникабельности, деловые качества и т.д. [3].

Последствия мирового финансового кризиса при обострении конкуренции на внутренних и мировых рынках вызывают необходимость развития базисных основ повышения конкурентоспособности организаций ОПК, включая развитие кадрового потенциала. При дальнейшем сохранении кризисных явлений актуализируется потребность внедрения инновационных методов кадрового менеджмента, использования новых способов руководства на основе обучения, реализации знаний и опыта сотрудников при решении возникающих проблем и т.д.

Изучение конкурентоспособности предприятий отечественного ОПК сейчас особенно актуально, так как она тесно связана с экономической политикой, обеспечивающей становление рыночных связей при активной роли государства в передовых отраслях экономики [11].

Современное преобразование бизнес-моделей оборонной отрасли, опирающихся на передовые познания, задают потребность в высококвалифицированных специалистах и передовом управлении. Именно сотрудники, стоящие на разнообразных иерархических уровнях, формируют перспективы, миссии и ценности, устанавливают цели, вырабатывают и воплощают в жизнь самые смелые стратегические планы. Развитие необходимого типа работников, их мотивирование и управление, позволяющее добиваться приверженности корпоративным ценностям, поддержание крепких внутриколлективных взаимоотношений, разработка соответствующей организационно-штатной структуры и грамотное размещение сотрудников способствует повышению добавленной стоимости, воплощающей разницу между дохо-

дами от реализации выпускаемой продукции и общим объемом затрат.

Уникальные данные сотрудников вместе с показателями их деятельности, продуктивности, гибкости, внедрения инноваций и способности дать высокое качество выпускаемой продукции – это основа для укрепления организации в конкурентной среде. Получаемое таким образом превосходство, в основе которого лежит эффективное управление, тяжело скопировать, в связи с тем, что оно представляет собой совокупность уникальных личностей, стилей, способностей, процессов, процедур, и корпоративной культуры отдельного предприятия или организации ОПК.

Именно умение разделять то, что организация дает потребителям, и то, что предоставляют конкуренты, становится ключом к конкурентному преимуществу. Добиться желаемого результата возможно, имея более подготовленных сотрудников, расширяя свой интеллектуальный потенциал, а также став «обучающей организацией». Грамотно выстроенная структура управления знаниями дает возможность оборонным организациям копить опыт и эффективно применять его на практике, а коллективу – возможность самореализации и самосовершенствования [2].

При наличии передового технико-технологического производства для гарантии требуемого уровня конкурентоспособности организаций ОПК больше внимания следует уделять развитию общей системы кадрового менеджмента. Важную роль в этом процессе играет качество руководства и уровень подготовки специалистов различных звеньев [6]. Здесь необходимо снижение дефицита высококвалифицированных и заинтересованных в своем труде сотрудников. Огромную роль играет формирование современной системы интеграции с участием организаций ОПК, специализированных образовательных и научно-исследовательских организаций с формированием на их основе учебно-опытных центров для генерации знаний и быстрой трансформации их в практическую плоскость [9].

Конкурентоспособность в управленческой сфере выступает сравнительной характеристикой качественных показателей оборонных предприятий и их конкурентов, в том числе

различий в организации руководства, мотивации, квалификации и т.д. Способность руководства определять, формулировать, и создавать возможности для реализации важных стратегических решений, генерировать инновационные и принципиально новые идеи в диктуемом рынком темпе и быть в готовности пойти на разумный, оправданный риск – выступает одними из существенных факторов конкурентоспособности организаций ОПК [6].

Таким образом, в сложившейся среде несовершенства инфраструктуры отечественной инновационной системы, неразвитости внутреннего финансового рынка и недостатка собственных средств, для выхода на новый этап

развития нынешнего состояния оборонной отрасли будет недостаточно. Поэтому необходимо проведение целого комплекса разноплановых мероприятий по увеличению конкурентоспособности организаций оборонного сектора на внутреннем и международном рынках. Очень важно, что сейчас сами предприятия ОПК уже заинтересованы в саморазвитии. Главным драйвером в этом важном вопросе должны стать подготовленные, квалифицированные, мотивированные и организованные кадры, которые способны объединить наиболее результативные инструменты современного ОПК с первичными принципами стратегического развития экономики страны.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Антамошкина О.И., Зинина О.В. Формирование перечня альтернатив выпуска конкурентоспособной гражданской продукции оборонного предприятия // Современные технологии управления. 2017. № 10 (82). С. 1–9.
2. Батьковский А.М. Надежность производства продукции специального назначения в оборонно-промышленном комплексе // Новая наука: От идеи к результату. 2017. № 1-1. С. 27–30.
3. Бочуров А.А., Курбанов А.Х. Перспективы и проблемы развития отечественного оборонно-промышленного комплекса в современных условиях // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2017. № 3 (33). С. 5–9.
4. Висюлькина Е.А., Супрун У.С. Вопросы развития оборонной отрасли России // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. 2017. № 11. С. 33–35.
5. Калыков Д.Д. Казахстанско-российские отношения в сфере военно-технического сотрудничества // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. 2017. № 3. С. 132–134.
6. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М., Трифонов В.А. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий: учебник. М.: ИНФРА-М, 2019.
7. Цзоу Л. Военно-политическое и стратегическое сотрудничество России и Китая в сфере защиты и обеспечения национальной безопасности // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2017. № 1 (50). С. 120–127.
8. Юренков И.Н. ОПК как важный фактор стабильности социальной системы государства // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2017. № 1 (17). С. 59–61.
9. Ягьяев Р.А. Проблемы и перспективы участия России на мировом рынке вооружений и военной техники // Инновационная наука. 2018. № 1. С. 43–47.
10. Авдийский В.И., Бакулина А.А., Топчий П.П. Экономические аспекты развития и управления оборонно-промышленным комплексом в современных условиях: монография. М.: КНОРУС, 2018.
11. Архипова Л.С., Гагарина Г.Ю., Архипов А.М. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции: монография. М.: ИНФРА-М, 2018.
12. Глебова О.В., Лавричева Д.О. Обеспечение экономической безопасности предприятий ОПК РФ при разработке и производстве высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения // Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы : материалы V Международной научно-практической конференции ученых, специалистов, преподавателей вузов, аспирантов, студентов. Нижний Новгород, 2017. С. 31–34.
13. Яруллина И.Х. Развитие военно-промышленного комплекса в иностранных государствах

как элемент научно-технологической конкуренции на международном уровне // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития : сборник материалов VI Международной научно-практической конференции. Чебоксары, 2017. С. 240–243.

14. Управление конкурентоспособностью организации на примере ИП Дроздовский С.М [электронный ресурс]. URL: [https://studbooks.net/1284092/menedzhment/teoreticheskie\\_osnovy\\_konkurentsii\\_rynochnoy\\_ekonomike](https://studbooks.net/1284092/menedzhment/teoreticheskie_osnovy_konkurentsii_rynochnoy_ekonomike) (дата обращения: 27.03.2019).

## COMPETITION AND COMPETITIVENESS IN THE SPHERE OF THE MILITARY-INDUSTRIAL COMPLEX IN THE CURRENT ECONOMIC ENVIRONMENT

A.V. Zolotarev

Military University of the Ministry of Defense  
of the Russian Federation,  
Moscow, Russia

V.V. Zolotarev

Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration,  
Ekaterinburg, Russia

### ABSTRACT:

**Purpose.** Research and analysis of the importance of competition and competitiveness of organizations of the Russian military-industrial complex today in the development of internal and external economic relations, as well as with increased attention to the defense industry by the Government of the Russian Federation and the implementation of national programs for the re-arming of law enforcement agencies.

**Methods.** In solving this problem, the following general scientific research methods are used: analysis of literature sources on the problems of the research, study of scientific and methodological documentation, generalization, comparison and systematization of empirical and theoretical data, various points of view of researchers.

**Results.** The article substantiates the need to increase the competitiveness of defense industry enterprises to meet the needs of law enforcement agencies on a higher level, strengthen international relations and develop the production of consumer goods. The necessity of developing the military-industrial complex for the innovative development of the domestic economy is shown. The importance of developing human resources management of organizations, which play an important role in competitiveness, is revealed.

In the article the conclusion about the need for a whole range of diverse activities to increase the competitiveness of organizations of the defense sector in the domestic and international markets, the training of qualified, motivated, and well-organized personnel capable of consolidating the most effective tools of modern MIC with the basic principles of strategic development of the economy.

**Scientific novelty.** The cobbled together information allows us to better understand the issues of the Russian military-industrial complex development and identify the problematic aspects that require additional scientific analysis. The authors raised the issue of expediency of the defense industry development and increasing the competitiveness of its member organizations, including the development general production.

The information selected by the authors can be used by undergraduates and postgraduates studying the problems of the domestic military-industrial complex development as part of the Russian industry. The information given in the article helps to consider the modern military-industrial complex as one of the most important tools for economic development of the country in the period of its intensive diversification.

**KEYWORDS:** military-industrial complex, competition, competitiveness, industry, military production.

**AUTHORS' INFORMATION:**

Alexander V. Zolotarev, Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation, 14, B. Sadovaya Str., Moscow, 123001, Russia, izolotareva09@inbox.ru

Vladimir V. Zolotarev, Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 66, 8 Marta Str., Ekaterinburg, 620144, Russia, v.zolotarev@mail.ru

**FOR CITATION:** Zolotarev A.V., Zolotarev V.V. Competition and competitiveness in the sphere of the military-industrial complex in the current economic environment // *Management issues*. 2020. № 2 (63). P. 111–120.

**REFERENCES**

1. Antamoshkina O.I., Zinina O.V. Development of a list of alternatives for the production of competitive civil products of a defense enterprise // *Modern management technologies*. 2017. No. 10 (82). Pp. 1–9. [Antamoshkina O.I., Zinina O.V. Formirovanie perechnya al'ternativ vypuska konkurentosposobnoy grazhdanskoy produktsii oboronnoy predpriyatiya // *Sovremennyye tekhnologii upravleniya*. 2017. № 10 (82). S. 1–9.] – (In Rus.)
2. Batkovsky A.M. Reliability of production of special purpose products in the military-industrial complex // *New science: From idea to result*. 2017. No. 1-1. Pp. 27–30. [Bat'kovskiy A.M. Nadezhnost' proizvodstva produktsii spetsial'nogo naznacheniya v oboronno-promyshlennom komplekse // *Novaya nauka: Ot idei k rezul'tatu*. 2017. № 1-1. S. 27–30.] – (In Rus.)
3. Bochurov A.A., Kurbanov A.H. Prospects and problems of development of the domestic military-industrial complex in modern context // *Theory and practice of service: economy, social sphere, technologies*. 2017. No. 3 (33). Pp. 5–9. [Bochurov A.A., Kurbanov A.Kh. Perspektivy i problemy razvitiya otechestvennogo oboronno-promyshlennogo kompleksa v sovremennykh usloviyakh // *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii*. 2017. № 3 (33). S. 5–9.] – (In Rus.)
4. Visyulkina E.A., Suprun U.S. Problems of the defense industry development of Russia // *Topical issues of humanities and socio-economic sciences*. 2017. No. 11. Pp. 33–35. [Visyul'kina E.A., Suprun U.S. Voprosy razvitiya oboronnoy otrasli Rossii // *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i sotsial'no-ekonomicheskikh nauk*. 2017. № 11. S. 33–35.] – (In Rus.)
5. Kalykov D.D. Kazakh-Russian relations in the sphere of military-technical cooperation // *Topical issues of humanities and socio-economic sciences*. 2017. No. 3. Pp. 132–134. [Kalykov D.D. Kazakhstansko-rossiyskie otnosheniya v sfere voenno-tekhnicheskogo sotrudnichestva // *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i sotsial'no-ekonomicheskikh nauk*. 2017. № 3. S. 132–134.] – (In Rus.)
6. Antonov G.D., Ivanova O.P., Tumin V.M., Trifonov V.A. Managing the competitiveness of organizations and territories: textbook. Moscow: INFRA-M, 2019. [Antonov G.D., Ivanova O.P., Tumin V.M., Trifonov V.A. Upravlenie konkurentosposobnost'yu organizatsiy i territoriy: uchebnik. M.: INFRA-M, 2019.] – (In Rus.)
7. Zou L. Military-political and strategic cooperation between Russia and China in the sphere of protection and ensuring national security // *The Caspian region: politics, economy, culture*. 2017. No. 1 (50). Pp. 120–127. [Zou L. Voennopoliticheskoe i strategicheskoe sotrudnichestvo Rossii i Kitaya v sfere zashchity i obespecheniya natsional'noy bezopasnosti // *Kaspiyskiy region: politika, ekonomika, kul'tura*. 2017. № 1 (50). S. 120–127.] – (In Rus.)
8. Yurenkov I.N. OPK as an important factor of stability of the social system of the state // *News of Saratov University. New series. Series: Sociology. Political science*. 2017. No. 1 (17). Pp. 59–61. [Yurenkov I.N. OPK kak vazhnyy faktor stabil'nosti sotsial'noy sistemy gosudarstva // *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Sotsiologiya. Politologiya*. 2017. № 1 (17). S. 59–61.] – (In Rus.)
9. Yagyaev R.A. Problems and prospects of Russia's participation in the world market of arms and military equipment // *Innovative science*. 2018. No. 1. Pp. 43–47. [Yag'yaev R.A. Problemy i perspektivy uchastiya Rossii na mirovom rynke vooruzheniy i voennoy tekhniki // *Innovatsionnaya nauka*. 2018. № 1. S. 43–47.] – (In Rus.)
10. Avdiyskiy V.I., Bakulina A.A., Topchiy P.P. Economic aspects of development and management of the military-industrial complex in modern conditions: monograph. Moscow: KNORUS, 2018.

[Avdiyskiy V.I., Bakulina A.A., Topchiy P.P. Ekonomicheskie aspekty razvitiya i upravleniya oboronno-promyshlennym kompleksom v sovremennykh usloviyakh: monografiya. M.: KNORUS, 2018.] – (In Rus.)

11. Arkhipova L.S., Gagarina G.Yu., Arkhipov A.M. Competition as the basis of Economics: conceptual approaches to the study of the role of competition: monograph. Moscow: INFRA-M, 2018. [Arkhipova L.S., Gagarina G.Yu., Arkhipov A.M. Konkurentsiya kak osnova ekonomiki: kontseptual'nye podkhody k issledovaniyu roli konkurentсии: monografiya. M.: INFRA-M, 2018.] – (In Rus.)

12. Glebova O.V., Lavricheva D.O. Ensuring economic security of enterprises of the defense industry of the Russian Federation in the development and production of high-tech civil and dual-use products // Economic security of Russia: problems and prospects materials of the V International scientific and practical conference of scientists, specialists, University teachers, postgraduates, students. 2017. Pp. 31–34. [Glebova O.V., Lavricheva D.O. Obespechenie ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatij OPK RF pri razrabotke i proizvodstve vysokotekhnologichnoy produktsii grazhdanskogo i dvoynogo naznacheniya // Ekonomicheskaya bezopasnost' Rossii: problemy i perspektivy : materialy V Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konfe-

rentsii uchenykh, spetsialistov, преподаvateley vuzov, aspirantov, studentov. Nizhniy Novgorod, 2017. S. 31–34.] – (In Rus.)

13. Yarullina I.H. Development of the military-industrial complex in foreign countries as an element of scientific and technological competition at the international level // Science, education, society: trends and prospects for development. Sourcebook of the VI International research to practice conference. In 2 vol. 2017. Pp. 240–243. [Yarullina I.Kh. Razvitie voenno-promyshlennogo kompleksa v inostrannykh gosudarstvakh kak element nauchno-tehnologicheskoy konkurentсии na mezhdunarodnom urovne // Nauka, obrazovanie, obshchestvo: tendentsii i perspektivy razvitiya : sbornik materialov VI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Cheboksary, 2017. S. 240–243.] – (In Rus.)

14. Management of the organization's competitiveness by the example of SP Drozdovsky S.M. [e-resource]. URL: [https://studbooks.net/1284092/menedzhment/teoreticheskie\\_osnovy\\_konkurentсии\\_rynochnoy\\_ekonomike](https://studbooks.net/1284092/menedzhment/teoreticheskie_osnovy_konkurentсии_rynochnoy_ekonomike) (date of reference: 27.03.2019). [Upravlenie konkurentosposobnost'yu organizatsii na primere IP Drozdovskiy S.M [elektronnyy resurs]. URL: [https://studbooks.net/1284092/menedzhment/teoreticheskie\\_osnovy\\_konkurentсии\\_rynochnoy\\_ekonomike](https://studbooks.net/1284092/menedzhment/teoreticheskie_osnovy_konkurentсии_rynochnoy_ekonomike) (data obrashcheniya: 27.03.2019).] – (In Rus.)

# **СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

---

SOCIAL MANAGEMENT

## О ХАРАКТЕРЕ СОВОКУПНОГО (ГРУППА) РАБОТНИКА ПРИ РАЗДЕЛЕНИИ ТРУДА

УДК: 316.334.2

ГРНТИ: 04.21.51, 22.00.08

ББК: 60.561.2

Код ВАК: 22.00.08

DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-122-134

**В.А. Томилов**Дальневосточный федеральный университет,  
Уссурийск, Россия**А.Б. Ждан**Приморский институт железнодорожного  
транспорта,  
Уссурийск, Россия**АННОТАЦИЯ:**

Актуальность исследования связана с признанием неполного учета факторов и методологий управления ростом производительности индивидуального и совокупного труда в контексте скорости действий работника и темпа (от лат. *tempus* время) совместной работы при разделении в обществе; в обосновании оптимальной структуры профессионального отбора – задача образования. Методология работы основана на системном подходе и диалектическом методе познания с использованием методов анализа и синтеза, сочетания логического и исторического, индукции и дедукции, функционирования и развития, элементов фрактального анализа.

Результаты и практическая значимость. Основания представленной статьи – в выводах нобелевских лауреатов по экономике Ф. Кидланда и Э. Прескотта, позволяющих признать, что на поведение предпринимателей влияет характер экономической политики правительства: долговременная (устойчивая) вызывает одно поведение, а неустойчивая – другое. Своим поведением предприниматели не отличаются от обычных людей. Экономическая политика неустойчива, если она игнорирует латентную активность единичного и совокупного (группа) эрготемпоральных работников с различной от «природы» (генотип) скоростью действий, которая на уровне совокупного (группа) работника обеспечивает «фазовый переход» (скачок) скорости действий в темп работы именно на рентопроизводительном уровне труда. Результат соотносят не с социально-образовательной, а лишь с предпринимательской рентой. В числе причин тот факт, что ренту соотносят с естественным и искусственным ограничением конкуренции, не принимая в расчет различие способностей, когда факторы ее производства – и «фазовой переход», и институт образования. Управление высокопроизводительным трудом нуждается в гибридной модели образования; представлено ее общее понимание.

Научная новизна. Обоснование вывода о том, что при разделении общественного труда и профессионального отбора, а он ориентирован на способности от «природы» всех участников совокупного (группа) работника, «фазовый переход» (скачок) скорости в темп совместной работы – это автодинамический регулятор производительности труда эрготемпорального работника, способного действовать в различном темпе (производительность); охарактеризованы его эрготемпоральные типы.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** совокупный работник, темп работы, скорость действий, эрготемпоральный работник, рентопроизводительный труд.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Владимир Анатольевич Томилов, кандидат философских наук, доцент, Уссурийский филиал (Школа педагогики), Дальневосточный федеральный университет, 692519, Россия, г. Уссурийск, ул. Некрасова, 35, tomilov05@mail.ru

Александр Борисович Ждан, кандидат технических наук, доцент, Уссурийский филиал (Приморский институт железнодорожного транспорта), Дальневосточный государственный университет путей сообщения, 692522, Россия, г. Уссурийск, ул. Тургенева, 3, ab-jhdan@mail.ru

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Томилов В.А., Ждан А.Б. О характере совокупного (группа) работника при разделении труда // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 122–134.

**Постановка проблемы.** Под *совокупным работником* обычно понимается сочетание при совместной работе в рабочем процессе индивидуальных рабочих сил, что завершается тем или иным конкретным результатом. Совокупный работник предстает и как саморазвивающееся органическое единство работников общества, которое образуется в соединении со средствами производства в рамках и посредством производственных отношений определенного способа – производительный орган общества, обладающий производительной силой и проявляющий ее в процессе общественного производства и воспроизводства [1]. При этом важно обратить внимание на самоорганизующийся характер (способ) соединения во взаимодействии единичных работников в группу, обладающую органическим единством, т.е. на механизм интегрирования активности в такую форму, как совокупный (группа) работник, при условии, что все различаются *скоростью* своих действий от «природы» (генотип): *скорость* действий интегрируется в темп (от лат. *tempus* время) совместной работы. Трансформация протекает в форме *фазового перехода* (скачка), например, как переход воды в пар или лед, а также на скрытом от самих участников (латентном) уровне, когда остается лишь все ее результаты воспринимать как *катастрофу* (скачок).

Механизм фазового перехода (скачка) обусловлен законом, о существовании которого в 1917 году писал А.А. Богданов, а именно: у системы, состоящей из частей высшей и низшей организованности, ее отношение к среде будет определяться низшей организованностью, когда прочность цепи определяется слабым звеном, а скорость эскадры – тихо-

ходным кораблем [2, с. 353]. При этом возникает внутренний (эндогенный) механизм, связанный с такими факторами, как различие в скорости движения: он в автодинамическом режиме регулирует скорость движения эскадры. Поэтому, чтобы *тихоходные* корабли не вышли из строя (взрыв парового котла), *быстроходные* снижают скорость. Изменение состава кораблей – фактор *быстроходности* эскадры кораблей. Аналогично в случае, если совокупный (группа) работник состоит из тех, кто различается от природы (генотип) *скоростью* действий, являясь высоко-/малопродуктивными: база производительности в совместной (группа) деятельности – *малопродуктивный* участник. Закон «слабого» звена, отражая процесс взаимодействия в совокупном (группа) работнике, отражает процесс функционирования (целое), когда он не зависит от состава участников. В этом случае повышение производительности совместной работы достигается изменением состава участников – аналогия с повышением скорости эскадры из *тихо-/быстроходных* кораблей. В совместной (группа) работе скорость действий и *темп* работы – физические величины, связанные с «природой» (генотип) человека, поэтому и не изменяются в рамках теории аналитическими (искусственными) средствами.

На неоднородный состав (группа) совокупного (группа) работника указывают результаты исследований профессионального отбора, позволяющие сделать вывод: при «удачном» профессиональном отборе производительность труда повышается на 20–40 %, не считая высокого качественного уровня и низкой утомляемости работника после смены [3,

с. 62]. Производительность труда напоминает *скорость* действий как единица расстояния в единицу времени, и как единица результативности в единицу времени. Представляет результат, деленный на количество времени, за которое он получен: триста деталей в час, три управленческих решения в минуту [4, с. 49]. Сам профессиональный отбор ориентирован на свойства индивида, которые даны от «природы» (генотип) и не изменяются при жизни, а профессиональный отбор – процесс, имеющий и «удачный», и «неудачный» результат, предполагая «слабое» звено.

В контексте профессионального отбора, являющегося элементом организации труда, его организация принимает форму – « $t(p \pm c) = \uparrow 20-40\%$ », где « $t$ » – труд (профессия); « $p$ » – работник; « $\pm c$ » – удачный/неудачный (+/–) отбор; « $\uparrow 20-40\%$ » – колебание производительности труда в зависимости от результатов. При разделении труда возникают *эрготемпоральные* работники с различной ( $\uparrow/\downarrow 20-40\%$ ) производительностью – « $A(p + c) = \uparrow 20-40\%$ »/« $B(p - c) = \downarrow 20-40\%$ ». При взаимодействии ( $\leftrightarrow$ ) возникают совокупные (группа) работники « $C(A \leftrightarrow A) = \uparrow 20-40\%$ », « $C(B \leftrightarrow B) = \downarrow 20-40\%$ », взаимодействия в которых между участниками имеют *синхронный* (от др.-греч. σὺν- *syn*- «вместе» + χρόνος *khronos* «время») характер, совершаются *одновременно*, в одном *темпе*. При взаимодействии совокупного (группа) работника « $C(A \leftrightarrow B)$ »: участники различаются производительностью ( $\uparrow 20-40\%/\downarrow 20-40\%$ ) – *гетерогенный* (неоднородный) состав участников.

*Общий темп* совместной работы – величина гомогенная и достигается через трансформацию *скорости* действий в *темп* работы, а факт изменения ( $B/A$ ) состава совокупных (группа) работников отражает *колебание* ( $\uparrow$ ) уровней (флуктуация) производительности – « $C(A \leftrightarrow B/A) = \uparrow 20-40\%$ », что и вызывает автодинамический режим ее *спада/роста*. Совокупный (группа) работник с *неоднородным* (гетерогенным) составом – *эмерджентная* (новообразование) *производительность* (рост/спад) труда, обусловленная не усилиями человека, а энергией *фазового перехода* (скачок) *скорости* действий в *темп* работы из-за

способностей от «природы» (генотип). И *скорость* действий работников, и *темп* совместной (группа) работы – величины физические, отсюда в анализе производительности совокупного (группа) работника важен *аристотелевский* и *галилеевский* способ мышления, а также связь последнего с *фрактальным* анализом, точнее – с *фрактальным временем*.

*Аристотелевский* способ мышления, существовавший более двух с половиной тысяч лет, отражает понимание *времени* в духе Ньютона – как абсолютное и неизменяемое, а для естественных наук время ритмическое и подверженное изменениям [5, с. 361]. И экономисты признают, что ньютоновская концепция времени является узкой: здесь *время однородно, непрерывно* (континуально), *каузально нейтрально* [6, с. 90]. Социологам важно «прошлое» и «будущее», а «настоящего» времени как бы и не существует: социальные процессы имеют длительность, непрерывно переходят из настоящего в будущее: они уже в прошлом или больше уже не в будущем [7, с. 70]. И *настоящее время* не рассматривается как точка *бифуркации* (от лат. *bifurcus* «раздвоенный»), как становление *векторов* состояний общества, а это имеет в виду *фрактальное время*. Во *фрактальном времени* представлены изменения финансового рынка, вызванные сосуществованием детерминизма и хаоса, порядка и случайности: детерминизм соотносится с законом природы, а разнообразие на рынке – с локальной случайностью; их взаимосвязь и стабилизирует рынок [8, с. 15–19]. Детерминизм от закона природы, универсален, имея всеобщий характер, он проявляется в моделях поведения человека и свойствах (эволюция); результат взаимодействия инвесторов – локально случайна (ситуация) и разнообразна (состав участников) информация, что в «производит» *новшество* – *доверие* рынка к *информации*, влияющее на поведение инвесторов. Она производна от взаимосвязи *обратимых* и *необратимых* изменений (Н.Д. Кондратьев) и дана во *фрактальном времени*. В основе аристотелевского мышления представлено *линейное время*, как движение из «прошлого» в «будущее» через «настоящее» время, не отражающее *фрактальное* времена и *векторы эволюции* общества, для анализа которых важ-

но иметь в виду особенности и *аристотелевского*, и *галилеевского* способов мышления.

**Методология исследования.** Аристотелевский способ мышления соотносим с картиной поведения в статичном обществе: не учитывается «...скорость, с которой протекают наши взаимоотношения», и не ставится задача измерить, как она проходит через жизнь человека, «...измерить продолжительность отношений» [9, с. 36–37], когда измерение (сравнение) отражает состояние, или закон «слабого» звена. Не изучаются условия (ситуации) становления *скорости* действий, трансформации в *темпе* совместной (группа) работы. Но ориентация на ускоренный *темпе жизни* является одной из причин массовой эмиграции европейских ученых в США и Канаду. Не случаен вывод: одни живут и процветают благодаря *быстрому темпу*, у других формируется желание «...избавиться от этой свистопляски» [9, с. 32]. Темп жизни связан с технологией, но существует организация труда в условиях разделения, характер которой формирует *фазовый переход* (скачок), подобный переходу воды в пар и в лед. В контексте аристотелевского способа мышления *фазовый переход* вызывает *шок* быстрым *ростом/спадом* производительности.

Одна из особенностей *аристотелевского* способа мышления – приписывание свойств, проявляемых объектом, самому объекту [10, с. 6], что актуализирует роль «привычки» к действию и средств формирования. Но остается без внимания тот факт, что «...Аристотель отрицал некоторые единичные вещи – например, боль...» [11, с. 49]. Важно и признание: одни люди поступают случайно, тогда как другие «...действуют согласно со своими способностями, развитыми привычкой» [12, с. 15]. Действия, вызывающие *чувство боли*, уже привычкой *не становятся*. Тезис Аристотеля рассматривается в контексте вывода Платона: противное природе воздействие, оказываемое с большой силой, *болезненно*, а возвращение к естественному состоянию *приятно*; это и выступает основанием становления видов, возникающих из «...сочетаний и взаимопереходов» [13, с. 466, 470]. Например, колебания (флуктуация) у совокупного (группа) работника

режимов *мало-/высоко*производительного (генотип) труда. Одновременно формируется задача – создание (управление) условия для *высоко*производительной работы в режиме *долговременного* (устойчивого) характера, учитывая технологию *фазового перехода* (скачок) *скорости* действий участников совокупного (группа) в *темпе* (единый) работы.

В контексте аристотелевского способа мышления к анализу роли разделения труда обращается А. Смит, согласно которому разделение труда, содействуя развитию ловкости у работника, увеличивает производительность труда. При этом сами работники естественными способностями различаются гораздо в меньшей степени, чем предполагается, так как различие создается не столько природой, сколько привычкой, практикой и воспитанием [14, с. 86–92].

Уже следующее поколение экономистов стало признавать: существенные для общества «...закономерности нужно искать в области... предельных величин» [15, с. 339]. Представитель этого поколения – У. С. Джевонс утверждал: истинную экономическую теорию можно получить, лишь возвратившись к мотивам, которые побуждают действовать – это *чувства удовольствия и страдания*: они сопровождают все желания человека, как и их удовлетворение целесообразным трудом; *чувства удовольствия и страдания* меняются по *интенсивности и продолжительности*, в связи с этим сам *труд* – процесс, переживаемый как *страдание*. Труд продолжается, пока *удовольствие* от его результатов превышает *чувство страдания* от процесса осуществления [16, с. 67–69]. Проявление страдания вызвано тем, что способности работников бесконечно разнообразны, связано это или с природой, или с образованием; но способности человека могут меняться в зависимости от того, какой предмет он производит, а два работника проявляют различные способности, производя один предмет. Продолжить или прекратить трудиться, по У.С. Джевонсу, – это решение, *оценивающее* ситуацию и проявляющееся в акте выбора или воли [17, с. 70–77]. Страдание в труде – основание для решения сменить профессию. И перемена профессии, и изменение состава участников совместной работы –

способ повышения ее производительности, а социальным результатом служит описание протестантской трудовой этики, представленное М. Вебером.

По М. Веберу, становление капиталистической производительности связано с таким причинным соотношением, как *своеобразный склад психики*, который прививается воспитанием, религиозной атмосферой родины и семьи, а затем определяет *выбор профессии* и направление профессиональной деятельности. Но не учитывается, что процесс осуществляется в условиях разделения труда и в обстановке, когда и религиозная община, и семья характеризуются тем, что уже не порицают «*перемену профессии*», когда важным критерием выступала «доходность». Осознавалось всеми и то, что «...не для утех плоти и грешных радостей, но для Бога следует вам трудиться и богатеть», сохраняемое до тех пор, пока в дело не вступает «дух» атеизма. Развитие атеизма создает те условия, когда представление о «профессиональном долге» – призрак прежних религиозных идей, известный лишь тем, что бродит по миру [18, с. 64, 190–191, 206].

*Перемена профессии с мотивацией «доходность»* – способ трансформации работника типа « $B(p - c) = \downarrow 20-40\%$ » в тип « $A(p + c) = \uparrow 20-40\%$ ». Если же видеть в работе «...удобную Богу цель жизни» [18, с. 202] и сам *религиозный долг*, и массовое исполнение, то возникает принцип *всеобщности*, который придает взаимодействию ( $\leftrightarrow$ ) становление нового совокупного (группа) работника – это « $C(A \leftrightarrow A) = \uparrow 20-40\%$ ». Проявление «духа» атеизма, связанного с отказом исполнять религиозный долг (принцип *всеобщности*), оказывается условием становления совокупного работника типа « $C(A \leftrightarrow B) = B \leftarrow A (\downarrow 20-40\%)$ », уже не связанного с *всеобщностью* того, что заключается в действии религиозного долга. Изменение влияющего на состояние группы *характера поведения* уже *социально*: религиозный долг, вызывающий «доходность» профессии, точнее – *сверхдоходность* (рента), создает возможность ее трансформации в ресурс *инвестиционного характера* в форме вложения в развитие хозяйства, в рынок потребления. «Дух» атеизма разрушает религиозный принцип *всеобщности*, кото-

рый трансформирует «доходность» профессии в *инвестиционную ренту*, а «дух» всеобщего образования ее созидает, но в случае адекватной модели. Перемена профессии, *рост доходности* в сочетании с *массовостью* процесса вовлекает протестанта на скрытом (латентном) уровне в *эрготемпорально-го* работника типа « $C(A \leftrightarrow B/A) = A \leftrightarrow A (\uparrow 20-40\%)$ ». Напротив, «дух» атеизма его заменяет *эрготемпоральным* типом работника « $C(A \leftrightarrow B) = B \leftarrow A (\downarrow 20-40\%)$ », уже ничем не отличающегося от иных субъектов хозяйственной жизни. Пафос А. Смита о разделении труда, что сама «...специализация ведет, способствуя выучке (*skill*) рабочего, к количественному повышению производительности труда и тем... служит общему благу», как и утверждение М. Вебера о функции «*аскетической бережливости*» [18, с. 189, 199] – своего рода инвестиционном ресурсе, нуждаются в уточнении.

*Перемена профессии*, как и выбор, предполагает оценку (измерение) уровней производительности, один из которых, конвертируясь в капитал, приобретает свойство «доходности» благодаря *избыточной производительности*, точнее – производительности *рентообразующего* уровня, или *доходности*. Перемена профессии и условия перемены есть *рентообразующие факторы*, учитывая вывод А. В. Чаянова: рост производительности возможен лишь под *нажимом* внутривладельческих сил, выступающих уже как простые *рентообразующие факторы* [19, с. 122]. Существенно и то, что принцип «...для Бога следует вам трудиться и богатеть» (М. Вебер), представляя собой основу проявления *всеобщности*, стимулирует трансформацию «доходности» в инвестиционный фактор, что может становиться функцией *института образования*. Модель «института образования», которая выполняет *рентообразующую функцию*, может становиться предметом анализа. Актуальны уже не профессиональные отбор и ориентация как задачи института образования, а механизм становления совокупного (группа) работника с производительностью труда *рентообразующего* уровня, точнее – участие *института образования* в «производстве» *социальной «доходности»* и в контексте того,

что А. Маршалл определяет термином «квазирента» или *рентная субъектность*.

А. Маршалл, обращая внимание на способности работника от «природы» (генотип), отмечает: часть дохода, которой человек обязан своим природным способностям, – это *подарок судьбы* ему и в абстрактном представлении имеет определенное сходство с другими дарами природы, например, с плодородной землей [20]. Если анализ соотносить с человеком и с обществом, применим термин «рента» по отношению к доходу, извлекаемому из *даров природы*. И доходы человека, и общества регулируются развитием техники и щедростью природы, когда от природных способностей человека: часть дохода, которым обязан своим способностям, – *подарок судьбы*, в абстрактном представлении имеющий сходство с другими дарами природы, например, и с плодородием земли. Если доход извлекается из созданного человеком, тогда употребляется термин «квазирента». Всякая машина способна давать доход, который носит характер ренты, называемый «рентой», но правильно называть «квазирентой» [20, с. 122, 496, 620].

Но при разделении труда в совокупности с различием способностей людей от «природы» (генотип) технология организации, хотя и приносит «квазиренту», не лишает ее свойства являться *бесплатным* «даром природы» (А. Маршалл). Уровень производительности как *бесплатный* «дар природы» не связан с взаимодействием  $C(A \leftrightarrow B) = B \leftarrow A (\downarrow 20-40\%)$ , если не представлены работники, различающиеся способностями от «природы» или с гетерогенным (неоднородным) составом участников. В этом случае *фазовый переход* (скачок) характеризуется снижением ( $\downarrow 20-40\%$ ) *темпа* до уровня самого малопродуктивного работника, являющегося *посильным* каждому из участников, не вызывая страдания при совместной работе. Формируется уровень производительности, адекватный функционированию совокупного работника, не зависящий от состава участников взаимодействия. Структура является инерционной, когда в автодинамическом режиме воспроизводится *темп*, как у «тихоходной эскадры» (закон «слабого» звена – А.А. Богданов). Изменение состава участни-

ков взаимодействия, вызывая производительности высоко ( $\uparrow 20 = 40\%$ ) уровня, формирует *транзитную* структуру, принимающую форму  $C(A \leftrightarrow B/A) = A \leftrightarrow A (\uparrow 20-40\%)$  с *рентно*продуктивным уровнем, когда возникает «излишек» ( $\uparrow 20 = 40\%$ ), «...имеющий природу ренты» (А. Маршалл) и не соотносимый с *инерционной* структурой.

Для Галилея важен иной, чем у Аристотеля, аспект анализа: если любой объект проявляет свойства во *взаимодействии* с другими объектами, то и *свойства* – это *характеристика конкретных взаимодействий* между объектами. Так, вес тела – это не имманентно присущее его «природе» свойство, а характеристика взаимодействия с гравитационным полем Земли [10, с. 6–7]. В контексте труда и его разделения возникает оппозиция «труд – трудовая деятельность», когда взаимодействие (ситуация) «производит» информацию *эмоциональную*, а она как элемент *эмоционального интеллекта* определяет взаимосвязь в психике человека когнитивного и чувственного. Понятие «эмоциональный интеллект» не имеет общепринятого определения, позволяя соотносить со способностью личности распознавать и управлять эмоциями для его решения практических задач [21, с. 102, 105]. В контексте галилеевского способа мышления речь идет об эмоциональной оценке (страдание-удовольствие) взаимодействия, а также условий его осуществления: в первом случае – интенсивность (эмоция), а уже во втором – их обобщенная оценка, или чувство, побуждающее (выбор) как сохранять (воспроизводить), так и прерывать (страдание) взаимодействие. В составе интеллекта рационального функция эмоционального интеллекта в – это коррекций (выбор) модели поведения в зависимости от ситуации и состава участников совместной (группа) работы.

К становлению *темпа* совместной (группа) работы в условиях разделения труда имеет отношение его характер в форме организации, которая соотносится не с *действием* (работник), а с *операцией*, точнее – с условиями ее осуществления. В этом случае актуальна не историко-экономическая *ценность* труда, а *смысл* для работника, зависимость от ситуации и изменения автодинамическо-

го как опосредованного участниками совместной (групп) работы, что отражается в *личностном смысле операционной информации* (ситуация взаимодействия), в самом характере *эмоциональной информации*.

Представление о личностном смысле раскрывает А.Н. Леонтьев, являющийся основателем деятельностной теории: в условиях разделения труда *действия* работника трансформируются в *операции*. И если *действия* – это процессы, и они подчиняющиеся сознательным целям, то *операции* соотносятся и зависят от условий достижения цели. В свою очередь, внутренние отношения между действиями и операциями рождают в индивидуальном сознании *личностный смысл*. Речь идет не о внешней связи человека с объективным миром, в форме осознания его *значения*, а об отношении к жизни в этом мире – о *личностном смысле*, которое и создает *пристрастность человеческого сознания* [22, с. 109, 145, 159], характеризуя реальные жизненные отношения людей, включая их трудовую деятельность. *Личностный смысл*, отражая пристрастность людей и их сознания, при разделении труда связан уже не с *действиями*, а только лишь с *операциями* или *различными способами*, их *операционально-техническими* составляющими трудовой деятельности [22, с. 82]. Если объективный мир, или мир значение, существует в абстрактно-вербальной форме и не отражается в *скорости* действий или *темпе* жизни, то в реальной совместной (группа) работе взаимодействия опосредуют *эмоции* (страдание), регулирующие выбор модели поведения, которое отражает уже *социальный смысл* или факт *доверия к процессу*, участником которого работник является.

Эмоции мотивируют: они, мобилизуя энергию, руководят мыслительной и физической активностью индивида, направляя ее в определенное русло, как бы фильтруя сознание человека [23, с. 27]. Выступая посредниками в процессе взаимодействия между работниками, *эмоции* в форме *рассеянных знаний* – это элементы *невербализованного* чувства боли (страдания), входящие в структуру *эмоционального* сознания, которое связано с рациональным (воля) сознанием. В невербализованном состоянии как элементы *рассеянного*

*знания*, эмоции не только *наполняют операции смыслом*, но имеют отношение к процессу, на который обратил внимание П.П. Анохин, а именно: в ходе эволюции человек посредством эмоций чрезвычайно выгодно приспособился к воздействию на него внешних условий: он, даже не определяя форму, механизм, тип тех или иных воздействий, может со спасительной *быстротой* отреагировать на них с помощью определенного качества эмоционального состояния, сведя их, так сказать, к общему биологическому состоянию: полезно или вредно для него данное воздействие [24, с. 313]. Но эволюция в одиночку не протекает: сами по себе эмоции имеют отношение к производству ресурса развития, что может раскрываться во фрактальном анализе, связанном и с *рассеянным знанием* – это природа знания, относящаяся к ситуации взаимодействия, его определение восходит к Ф. Хайеку и используется австрийской школой экономики.

Согласно Ф. Хайеку, имеющееся в обществе знание представляет бесконечное разнообразие несовпадающих и противоречивых мнений о *состоянии спроса и предложения*. Знание не существует в завершенном, явно выраженном виде: оно рассеяно между индивидами, через которых только и существует. И это *рассеянное знание* сводится к *трактровке знания как деятельности ума*, а она приводит к получению блага [25, с. 6]. Если *рассеянным* является знание о «спросе-предложении», его координатором является то рынок. В австрийской экономической школе *рассеянное знание* связано уже с практическим знанием, оно признается *эксклюзивным и рассеянным*. Эксклюзивное знание заключено в сознании индивидов, которые и действуют, а в совокупности составляют все общество: *знание рассеяно* между ними. Практическое знание – это *неявное* знание, *которое нельзя выразить словами*. Оно не имеет издержек и носит в целом творческий характер, что и позволяет производить прибыль, которая, как бы возникая из ничего, признается *предпринимательской прибылью*. Здесь важно то, как предпринимательство *модифицирует* (изменяет) информацию – это *знания действующего субъекта*. Предприниматель обнаруживает такую информацию, которой он прежде не обладал, когда само знание

создается *ex nihilo* (лат. – из ничего), из ничего, только благодаря проявлению предпринимательства [26, с. 25–32]. И в случае взаимодействия участников совместной (группа) работы информация как *рассеянное знание* создается благодаря деятельности, но его недостаточно, чтобы возникал *ренто*производительный уровень труда. Его делает не *знание*, а *доверие к знанию* всех участников взаимодействия, точнее – совокупного (группа) работника. Или фондового рынка, если обратиться к *фрактальному анализу*, оперирующему *принципом подобия*, проявляющимся во *фрактальном времени*.

Фондовый рынок стабилен, когда его участники, осуществляя финансовые операции во взаимодействии, доверяют возникающей в этом процессе новой информации, а *доверие* определяет выбор модель поведения. Общее для всех – возможность банкротства. В случае совокупного (группа) работника – его производительность, лишь в одном случае имеющая *ренто*производительный уровень и соответственно его *всеобщий* выбор через модель поведения. Здесь информация – это разнообразие, которое один участник содержит о другом участнике (в ходе их взаимодействия). Разнообразие, являющееся результатом самоотражения самого себя, т.е. самоотражения [27, с. 229] на уровне знания, а оно при совместной (группа) работе является *рассеянным знанием*, но также представлено в оппозиции «труд – трудовая деятельность» или на глобальном уровне (генотип). Интенсивность труда как страдания на глобальном уровне (фирма, хозяйственная жизнь общества) регулирует *инерционная* структура – « $C(A \leftrightarrow B) = B \leftarrow A (\downarrow 20-40\%)$ » (закон природы, или генотип). Она представлена и на локальном уровне у совокупного (группа) работника с неоднородным (гетерогенным) составом участников, а интенсивность его труда не является *ренто*производительной (+  $\uparrow 20-40\%$ ). Она дана в структуре *транзитного* типа – « $C(A \leftrightarrow B/A) = A \leftrightarrow A (\uparrow 20-40\%)$ », исключая проявление закона «слабого» звена (А.А. Богданов). Чтобы структура *транзитного* типа приобрела форму устойчивого (долговременного) характера, необходимо *всеобщее доверие* к форме организации труда в

условиях его разделения, которое в дихотомии «труд – трудовая деятельность» представлена на уровне трудовой деятельности в *рассеянном знании*, придающем труду *личностный смысл*.

Для работника *значение* труда и его *смысл* должны идентифицироваться в *доверии* к форме организации труда в условиях его разделения. Если состав рабочей группы постоянно или время от времени изменяется (хаос), каждый участник решает процветать благодаря *быстрому темпу* (генотип) или же ему «...избавиться от этой свистопляски» [9, с. 32], например, выбирая профессию или эмигрируя в страну с ускоренным *темпом* жизни. Решение – *смысл* действия, опосредованного *эмоциональной информацией*, выработка которого связана с *временем субъективно* (смысл) переживаемом, а не в объективном (значение). В *самоотражении* заключена информация, *доверие* к которой имеет субъектный характер непосредственного участия в производстве, в *ренто*ориентированной производительности совместного (группа) труда. Сам факт изменения участников совместной (группа) работы не только допускает управление производительностью труда – « $C(A \leftrightarrow B/A) = A \leftrightarrow A (\uparrow 20-40\%)$ ».

Изменение состава участников совокупного (группа) эрготемпорального работника, обеспечивая рост (+  $20-40\%$ ) производительности труда, придает ей *ренто*производительный уровень, который может инвестироваться в развитие хозяйственной жизни общества как *социальная рента*. Используя выражения П. Бурдьё [28], рост (+  $20-40\%$ ) производительности *конвертируется в деньги* (рента); но сама получаемая рента не *институционализируется в форме прав собственности*: рост производительности (рента) обеспечивает система, а не усилия работников, их различие (генотип), что определяет автодинамический «переход» (скачок) *скорости* действий в *общий темп* за счет лишь *фазового перехода* (скачка). Возможен иной результат, когда нет роста, поэтому и рента (+  $20-40\%$ ) не создается. *Производительность рентного уровня генерируется потоком взаимодействий* всех, различающихся (гетерогенных) между собой участников совокупного (группа) работника как структур функ-

ционирования – « $C(A \leftrightarrow B/A) = B \leftarrow A (\downarrow 20-40\%)$ » и развития – « $C(A \leftrightarrow A) = A \leftrightarrow A (\uparrow 20-40\%)$ », а именно «инерционных» (постоянных) и «транзитных» (временных). Только в последнем случае *рост* ( $\uparrow +20-40\%$ ) производительности *конвертируется в деньги* (П. Бурдье): он и становится внутренней (эндогенной) *инвестиционной рентой развития*, не связанной с отношениями собственности, поскольку ее «производит» *фазовый переход* (скачок) в *эрготемпоральном* типе совместной (группа) работы. Если участники отличаются по способностям от «природы» (генотип), важно не *временное* (транзит), а *устойчиво-массовое* (институт) становление *ренто*производительного труда. Массовость обеспечивает лишь институт образования, и он должен выстраиваться с учетом исследований в *поведенческой генетике*, когда генно-средовые отношения связаны с биологическим уровнем в структуре индивидуальности и являются *генетически заданными*. Но люди находят определенные средовые условия, они не являются пассивными «жертвами» своих генов и «доставшейся» им среды. Индивидуальный генотип оказывается «конструктором» среды, то сам человек, имея *генетически заданный медленный индивидуальный темп*, уже не станет выбирать профессию, требующую *высокой скорости* [29, с. 50, 125–126, 128–129]. «Конструирование» инфраструктуры и может становиться задачей *гибридной модели образования*, а необходимые ресурсы – в *образовательной ренте*, позволяющей трансформировать *трудовую эмоцию в транзитную солидарность* воспроизводства *ренто*ориентированного труда в условиях его разделения с *высокопроизводительным* совокупным (группа) работником.

**Вывод:** в условиях разделения труда процесс является взаимодействием, в ходе ко-

торого возникает информация как *разнообразие смыслов*, или в форме *практически-рассеянного знания* участников совокупного (группа) работника.

Результаты профессионального отбора, формируя гетерогенный характер всей совместной (группа) работы, определяют колебание (флуктуация) уровней ее производительности. Взаимодействие становится малопроизводительным – уровень функционирования (состав работников значения не имеет), а также и высокопроизводительным, или *ренто*производящим (ресурс развития), а это достигается всеобщим характером «удачного» ( $+20-40\%$ ) профессионального отбора или выбора профессии как задачи института образования. В контексте разделения труда и профессионального отбора (выбора профессии) важна *интеграция* способностей от «природы» (генотип) и формируемых при жизни (фенотип), *гибридная* модель образования, определяющая траекторию, или вектор, развития общества в устойчивом (долговременном) масштабе. В этом случае основание – *ренто*производительный уровень совместного (группа) труда, а механизм становления определяет его инвестиционный характер в производстве и потреблении работников, стимулируя рост внутреннего рынка. *Ренто*производительный уровень труда совместного (группа) характера при его разделении возникает лишь при «удачно»-массовом выборе профессии и *гибридной* модели образования со свойством ее *ренто*образующего фактора. Разработка *гибридной образовательной модели* может становиться предметом дальнейшего исследования, актуальность которого заключена в анализе таких условий, когда институт образования, участвуя в подготовке работника, тем самым становится фактором управления вектором развития общества.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Мазур О.А. Понятие совокупного работника // Проблемы современной экономики. 2012. №2 (42). С. 72–76.

2. Богданов А.А. Письмо Луначарскому 19 ноября (2 декабря) 1917 г. // Богданов А.А. Вопросы

социализма: Работы разных лет. М.: Политиздат, 1990. С. 352–355.

3. Мялкин А.В. Способности и потребности личности: диалектика формирования. М.: Мысль, 1983.

4. Архангельский Г.А. Организация времени. СПб.: Питер, 2005.
5. Аберкромби Н. Социологический словарь. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004.
6. Сапир Ж. К экономической теории неоднородных систем: Опыт исследования децентрализованной экономики. М.: ГУ ВШЭ, 2001.
7. Штомпка П. Социология социальных изменений. М.: Аспект Пресс, 1996.
8. Петерс Э. Фрактальный анализ финансовых рынков. Применение теории хаоса в инвестициях и экономике. М.: Интернет-трейдинг, 2004.
9. Тоффлер А. Футурошок. СПб.: Лань, 1997.
10. Левин К. Динамическая психология: Избранные труды. М.: Смысл, 2001.
11. Рорти Р. Философия и зеркало природы. Новосибирск: Изд-во Новосибирск. ун-та, 1997.
12. Античные риторики. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1978.
13. Платон. Собрание сочинений: в 4 т. Т. 3. М.: Мысль, 1994.
14. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов // Антология экономической классики : в 2 т. Т. I. М.: МП «ЭКОНОВ», 1993.
15. Майбурд Е.М. Введение в историю экономической мысли. М.: Дело, Вита-Пресса, 1996.
16. Джевонс У.С. Об общей математической теории политической экономии // Теория потребительского поведения и спроса. СПб.: Экономическая школа, 1990. С. 67–69.
17. Джевонс У.С. Краткое сообщение об общей математической теории политической экономии // Теория потребительского поведения и спроса. СПб.: Экономическая школа, 1990. С. 70–77.
18. Вебер М. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990.
19. Чаянов В.А. К вопросу теории некапиталистических систем хозяйства // Чаянов В.А. Крестьянское хозяйство: Избранные труды. М.: Экономика, 1989. С. 114–143.
20. Маршалл А. Основы экономической науки. М.: Эксмо, 2007.
21. Пономарева Е.Ю. Сущностная характеристика эмоционального интеллекта // Гуманитарные науки. 2019. № 3. С. 102–106.
22. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1975.
23. Изард К.Э. Психология эмоций. СПб.: Питер, 1999.
24. Анохин П.К. Избранные труды. Философские аспекты функциональной системы. М.: Наука, 1978.
25. Бочко В.С. Рассеянное знание и проблема скоординированного развития экономики // Известия УрГЭУ. 2010. № 3 (29). С. 5–17.
26. Уэрта де Сото Х. Австрийская экономическая школа: рынок и предпринимательство. Челябинск: Социум, 2009.
27. Урсул А.Д. Природа информации: философский очерк. Челябинск, 2010.
28. Бурдые П. Формы капитала [электронный ресурс] // Экономическая социология. Электронный журнал. Том 3, № 5, ноябрь 2002. С. 60–74. URL: <https://ecsoc.hse.ru/2002-3-5.html> (дата обращения: 07.01.2020).
29. Равич-Щербо И.В. Психогенетика. М.: АспектПресс, 2000.

## ABOUT THE NATURE OF AN AGGREGATE (GROUP) WORKER IN THE DIVISION OF LABOR

V.A. Tomilov

Far Eastern Federal University,  
Ussuriysk, Russia

A.B. Zhdan

Primorsky Institute of Railway Transport,  
Ussuriysk, Russia

### ABSTRACT:

The relevance of the study is associated with the recognition of incomplete accounting of factors and methodologies for managing the growth of individual and aggregate labor productivity in the context of the speed of a worker's actions and pace (from lat. *tempus* time) of joint work in the division of society; in the justification of the optimal structure of professional selection that is the task of education. The methodology

is based on a systematic approach and a dialectical method of cognition using the methods of analysis and synthesis, a combination of logical and historical, induction and deduction, functioning and development, and elements of fractal analysis.

**Results and practical significance.** The article is based on the conclusions of the Nobel laureates in economics F. Kidland and E. Prescott, which allow us to recognize that the behavior of entrepreneurs is influenced by the nature of the government's economic policy: long-term (stable) economy causes one type of behavior, and unstable economy causes another one. Entrepreneurs do not differ in their behavior from ordinary people. Economic policy is unstable if it ignores the latent activity of individual and aggregate (group) ergotemporal workers having different rate of actions "by nature" (genotype), which at the level of the aggregate (group) worker provides a "phase transition" (leap) in the rate of actions on the rent-producing level of labor. The result is not correlated with the socio-educational rent, but only with the business one. Among the reasons there is a fact that the rent is correlated with the natural and artificial restriction of competition, without taking into account the difference in abilities, when the factors of its production are both "phase transition" and the institution of education. Management of high-performance labor needs a hybrid model of education; its general understanding is presented.

Scientific novelty in the justification of the conclusion that the separation of public and occupational selection, which is focused on the "natural" ability of all participants in the aggregate (group) of the employee, "phase transition" (leap) speed to the pace of joint activity is an autodynamic controller of the productivity of the ergotemporal worker able to operate at various pace (performance). Its ergotemporal types are characterized.

**KEYWORDS:** aggregate worker, pace of work, speed of action, ergotemporal worker, rent producing work.

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

Vladimir A. Tomilov, Cand. Sci. (Philosophical), Associate Professor, Ussuriysk branch (School of Education), Far Eastern Federal University,  
35, Nekrasov Str., Ussuriysk, 692519, Russia, tomilov05@mail.ru

Alexander B. Zhdan, Cand. Sci. (Technical), Associate Professor, Ussuriysk branch (Primorsky Institute of Railway Transport), Far Eastern State Transport University,  
3, Turgenev Str., Ussuriysk, 692522, Russia

**FOR CITATION:** Tomilov V.A., Zhdan A.B. About the nature of an aggregate (group) worker in the division of labor // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 122–134.

#### **REFERENCES**

1. Mazur O.A. Concept of a collective worker // Problems of modern economy. 2012. No. 2 (42). Pp. 72–76. [Mazur O.A. Ponyatie sovokupnogo rabotnika // Problemy sovremennoy ekonomiki. 2012. №2 (42). S. 72–76.] – (In Rus.)
2. Bogdanov A.A. Letter to Lunacharsky on November 19 (December 2), 1917 // Bogdanov A.A. Issues of socialism: Writings of different times. Moscow: Politizdat, 1990. Pp. 352–355. [Bogdanov A.A. Pis'mo Lunacharskomu 19 noyabrya (2 dekabrya) 1917 g. // Bogdanov A.A. Voprosy sotsializma: Raboty raznykh let. M.: Politizdat, 1990. S. 352–355.] – (In Rus.)
3. Myalkin A.V. Abilities and needs of the individual: dialectics of development. Moscow: Idea, 1983. [Myalkin A.V. Sposobnosti i potrebnosti lichnosti: dialektika formirovaniya. M.: Mysl', 1983.] – (In Rus.)
4. Arkhangel'skiy G.A. Organization of time. Saint Petersburg: Peter, 2005. [Arkhangel'skiy G.A. Organizatsiya vremeni. SPb: Piter, 2005.] – (In Rus.)
5. Abercrombie N. Sociological dictionary. Moscow: ZAO "Publishing House "Economics", 2004. [Aberkrombi N. Sotsiologicheskiy slovar'. M.: ZAO «Izdatel'stvo «Ekonomika», 2004.] – (In Rus.)
6. Sapir Zh. On the economic theory of inhomogeneous systems: Experience in the study of decentralized economy. Moscow: Higher School of Economics, 2001. [Sapir Zh. K ekonomicheskoy teorii neodnorodnykh sistem: Opyt issledovaniya detsentralizovannoy ekonomiki. M.: GU VShE, 2001.] – (In Rus.)

7. Shtompka P. Sociology of social changes. Moscow: Aspect Press, 1996. [Shtompka P. Sotsiologiya sotsial'nykh izmeneniy. M.: Aspekt Press, 1996.] – (In Rus.)
8. Peters E. Fractal analysis of financial markets. Application of the chaos theory in investment and economy, Moscow: Internet-trading, 2004. [Peters E. Fraktal'nyy analiz finansovykh rynkov. Primene-nie teorii khaosa v investitsiyakh i ekonomike. M.: Internet-treying, 2004.] – (In Rus.)
9. Toffler A. Futuroshock. SPb: Deer, 1997. [Toffler A. Futuroshok. SPb.: Lan', 1997.] – (In Rus.)
10. Levin K. Dynamic psychology: Selected works. Moscow: Essence, 2001. [Levin K. Dinamicheskaya psikhologiya: Izbrannye trudy. M.: Smysl, 2001.] – (In Rus.)
11. Rorty R. Philosophy and the mirror of nature. Novosibirsk: Novosibirsk University Press, 1997. [Rorti R. Filosofiya i zerkalo prirody. Novosibirsk: Izd-vo Novosibirsk. un-ta, 1997.] – (In Rus.)
12. Antique rhetoric. Moscow: Moscow University Press, 1978. [Antichnye ritoriki. M.: Izd-vo Mosk. un-ta, 1978.] – (In Rus.)
13. Plato. Collected works in four volumes. Vol. 3. Moscow: Idea, 1994. [Platon. Sobranie sochineniy: v 4 t. T. 3. M.: Mysl', 1994.] – (In Rus.)
14. Smith A. Research on the nature and causes of the wealth of nations // Anthology of economic classics. In two volumes. Vol. 1. Moscow: MP «EKONOV», 1993. [Smit A. Issledovanie o prirode i prichinakh bogatstva narodov // Antologiya ekonomicheskoy klassiki : v 2 t. T. I. M.: MP «EKO-NOV», 1993.] – (In Rus.)
15. Maiburd E.M. Introduction to the history of economic thought, Moscow: Business, Vita-Press, 1996. [Mayburd E.M. Vvedenie v istoriyu ekonomicheskoy mysli. M.: Delo, Vita-Pressa, 1996.] – (In Rus.)
16. Jevons U.S. On the general mathematical theory of political economy // Theory of consumer behavior and demand. SPb.: Economic school, 1990. Pp. 67–69. [Dzhevons U.S. Ob obshchey matematicheskoy teorii politicheskoy ekonomii // Teoriya potrebitel'skogo povedeniya i spros. SPb.: Ekonomicheskaya shkola, 1990. S. 67–69.] – (In Rus.)
17. Jevons U.S. Brief report on the general mathematical theory of political economy // Theory of consumer behavior and demand. SPb.: Economic school, 1990. Pp. 70–77. [Dzhevons U.S. Kratkoe soobshchenie ob obshchey matematicheskoy teorii politicheskoy ekonomii // Teoriya potrebitel'skogo povedeniya i spros. SPb.: Ekonomicheskaya shkola, 1990. S. 70–77.] – (In Rus.)
18. Weber M. Selected works. Moscow: Progress, 1990. [Veber M. Izbrannye proizvedeniya. M.: Progress, 1990.] – (In Rus.)
19. Chayanov V.A. On the theory of non-capitalist economic systems // Chayanov A.V. Peasant economy: Selected works, Moscow: Economics, 1989, Pp. 114–143. [Chayanov V.A. K voprosu teorii nekapitalisticheskikh sistem khozyaystva // Chayanov A.V. Krest'yanskoe khozyaystvo: Izbrannye trudy. M.: Ekonomika, 1989. S. 114–143.] – (In Rus.)
20. Marshall A. Fundamentals of Economics. Moscow: Eksmo, 2007. Humanities. 2019. No. 3. Pp. 102–106. [Marshall A. Osnovy ekonomicheskoy nauki. M.: Eksmo, 2007.] – (In Rus.)
21. Ponomareva E.Yu. The essential characteristic of emotional intelligence // The Humanities. 2019. No. 3. Pp. 102–106. [Ponomareva E.Yu. Sushchnostnaya kharakteristika emotsional'nogo intellekta // Gumanitarnye nauki. 2019. № 3. S. 102–106.] – (In Rus.)
22. Leontiyev A.N. Activity. Consciousness. Personality. Moscow: Politizdat, 1975. [Leont'ev A.N. Deyatel'nost'. Soznanie. Lichnost'. M.: Politizdat, 1975.] – (In Rus.)
23. Izard K.E. Psychology of emotions. Saint Petersburg: Publishing House “Peter”, 1999. [Izard K.E. Psikhologiya emotsiy. SPb.: Piter, 1999.] – (In Rus.)
24. Anokhin P.K. Selected works. Philosophical aspects of the functional system. Moscow: Science, 1978. [Anokhin P.K. Izbrannye trudy. Filosofskie aspekty funktsional'noy sistemy. M.: Nauka, 1978.] – (In Rus.)
25. Bochko V.S. Scattered knowledge and the problem of coordinated economic development // News of USUE. 2010. No. 3 (29). Pp. 5–17. [Bochko V.S. Rasseyannoe znanie i problema skoordinirovannogo razvitiya ekonomiki // Izvestiya UrGEU. 2010. № 3 (29). S. 5–17.] – (In Rus.)
26. Huerta de Soto X. Austrian school of Economics: market and entrepreneurship. Chelyabinsk: Society, 2009. [Uerta de Soto Kh. Avstriyskaya ekonomicheskaya shkola: ryok i predprinimatel'stvo. Chelyabinsk: Sotsium, 2009.] – (In Rus.)
27. Ursul A.D. Nature of information: a philosophical essay. Chelyabinsk, 2010. [Ursul A.D. Priroda informatsii: filosofskiy ocherk. Chelyabinsk, 2010.] – (In Rus.)
28. Bourdieu P. Forms of capital [e-resource] // Economic sociology. Electronic journal. Vol. 3, No. 5, November 2002. Pp. 60–74. URL: <https://ecsoc.hs.e.ru/2002-3-5.html> (date of reference: 07.01.2020) [Burde P. Formy kapitala [elektronnyy resurs] // Ekonomicheskaya sotsiologiya. Elektronnyy zhur-

nal. Tom 3, № 5, noyabr' 2002. S. 60–74. URL: <https://ecsoc.hse.ru/2002-3-5.html> (data obrashcheniya: 07.01.2020).] – (In Rus.)

29. Ravich-Shcherbo I.V. Psychogenetics. Moscow: Aspect Press, 2000. [Ravich-Shcherbo I.V. Psikhogenetika. M.: AspektPress, 2000.] – (In Rus.)

## МОЖНО ЛИ УПРАВЛЯТЬ ДОВЕРИЕМ В ОТЕЧЕСТВЕННОМ ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ?

УДК: 316.354:378

ББК: 60.561.9+74.484.4

DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-135-147

ГРНТИ: 04.51.53

Код ВАК: 22.00.08

**Г.Е. Зборовский**

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина,

Екатеринбург, Россия

AuthorID: 137655

### АННОТАЦИЯ:

В статье рассматривается проблема соотношения доверия и управления в отечественном высшем образовании. Цель статьи состоит в выявлении характера связей между этими феноменами и анализе возможностей формирования доверия в условиях господства авторитарного способа управления системой высшего образования. Обращается внимание на новизну постановки проблемы, вызванную неудовлетворенностью образовательных общностей вуза существующей в нем системой управления и стремлением найти способ противостояния ей в виде внедрения в систему межобщностных отношений принципов доверия. Дается интерпретация двух ключевых категорий – доверия и управления в высшей школе, показываются их виды, модели и способы пересечения.

Значительную часть статьи занимает анализ трех основных общностей – студенчества, научно-педагогических и управленческих работников и межобщностных отношений в вузе сквозь призму эмпирических исследований соотношения доверия и управления в высшем образовании. Приводятся данные двух исследований, в ходе которых был зафиксирован низкий уровень доверия вузовской управленческой общности со стороны студенчества и научно-педагогических работников. Установлено и показано в статье, что этот уровень четко коррелирует с низким уровнем доверия к основным институтам власти и управления в стране. Именно этой проблеме посвящен последний раздел статьи.

Вывод, к которому приходит автор, состоит в том, что в существующих условиях авторитарного режима в стране управлению в системе высшего образования и конкретных вузов подчинено многое, практически все. Но есть отдельные островки отношений, над которыми управление не властно. Одним из таких немногочисленных и недоступных ему оазисов остается доверие.

**Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ, грант № 18-011-00158 «Доверие как фундаментальная проблема российского высшего образования».**

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** доверие, управление в высшем образовании, образовательные общности, студенчество, научно-педагогическое сообщество, управляющая общность.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Гарольд Ефимович Зборовский, доктор философских наук, профессор, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Институт экономики и управления, 620002, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, garoldzborovsky@gmail.com

ORCID: 0000-0001-8153-0561

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Зборовский Г.Е. Можно ли управлять доверием в отечественном высшем образовании? // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 135–147.

### *Актуальность и постановка проблемы*

О проблеме доверия в высшем образовании в последние годы пишут все больше и больше. Доверие рассматривают и как один из важных ресурсов высшей школы, и как характеристику взаимодействий внутри вузов, и как принцип отношений между вузами истейкхолдерами, и как инструмент развития культуры в системе высшего образования, и как качество межинституциональных, межсистемных и межобщностных связей в нем, и как объект специальных социальных технологий, и как... Можно еще долго перечислять различные ипостаси доверия в высшем образовании. Безусловно, это свидетельствует об универсальности и сквозном характере проблемы доверия для института и системы высшего образования.

На формирование доверия в высшей школе и ее образовательных организациях их учащиеся и работники, прежде всего основные образовательные общности – научно-педагогическое сообщество и студенчество – возлагают особые и большие надежды. В условиях оптимизации и реструктуризации, бюрократизации и даже сверхбюрократизации высшего образования и его управления, изменений высшей школы в направлении жесткой формализации отношений, структур и социальных действий доверие выступает как некий противовес этим процессам, как фактор, напоминающий о возможности иных способов взаимодействий и решений вузовских проблем.

Имеются в виду способы, основанные не на жестком давлении управления, угроз и реального повышения нагрузок и сокращения ставок профессорско-преподавательского состава, усиления отчетности и контроля, за которыми часто не видно «человеческих» поступков и действий, а на установлении доверительных отношений между различными субъектами высшего образования и связанных с ним институтов, систем и структур. Отсюда следует вопрос, вынесенный в заголовок статьи, – возможно ли в современных условиях управление доверием в отечественном высшем образовании? Из поставленного вопроса вытекает еще один: насколько корректно обсуждать проблему связи и отношений между доверием

и управлением в условиях господства авторитарной власти и ее вертикали?

Цель статьи состоит в том, чтобы выявить связь между доверием и управлением в вузах и осуществить сравнительный анализ двух противоположных точек зрения на вопрос о возможности управления доверием в высшем образовании. Из постановки цели следует формулировка двух основных альтернативно поставленных задач статьи: 1) обоснование возможности управления доверием в высшем образовании; 2) обоснование невозможности управления доверием в высшем образовании.

Эмпирической базой статьи стали материалы двух исследований проблем высшего образования Уральского федерального округа, проведенных научным коллективом Уральского федерального университета под руководством автора. Первое было осуществлено в 2017 г., второе – в 2019 г. В январе–марте 2017 г. был проведен массовый опрос преподавателей и студентов Уральского федерального округа. Генеральную совокупность составляли 53 самостоятельных вуза УрФО. Использовалась квотная выборка, сформированная на основе статистических данных об образовательных общностях регионов УрФО (Свердловской, Челябинской, Тюменской, Курганской областей, Ханты-Мансийского автономного округа). Внутри каждого региона осуществлялось квотирование по направлениям подготовки (инженерно-техническому, естественнонаучному, гуманитарному, социально-экономическому). Объем выборочной совокупности составил: преподавателей – 810 чел., студентов (были опрошены студенты 3–4 курсов) – 1860 чел.

Второе социологическое исследование было проведено в марте–апреле 2019 г. Массовый опрос осуществлялся среди студентов и преподавателей 7 университетов г. Екатеринбурга. В ходе исследования была реализована квотная выборка. Она формировалась на основе статистических данных об образовательных общностях студентов и преподавателей этих университетов (размер квот в выборках преподавателей и студентов идентичен, поскольку расчет штатных единиц ППС осуществлялся в соответствии с количеством студентов). Квотирование осуществлялось по на-

правлениям подготовки (инженерно-техническое, естественнонаучное, гуманитарное, социально-экономическое), уровням подготовки (бакалавриат, специалитет, магистратура), типам вузов (была использована типология вузов, разработанная авторским коллективом [см.: 1]). Для расчета использовалась открытая информация, размещенная на сайтах вузов. Объем выборочной совокупности студентов составил 368 чел., преподавателей – 392 чел. Предельная ошибка выборки не превышала 5 %.

В обоих исследованиях программы составлялись таким образом, чтобы можно было реализовать один из их основных методологических принципов – принцип парности образовательных общностей. Речь идет о студентах и преподавателях как их взаимосвязанной диаде. В методиках и практиках исследований это означало, что значительная часть вопросов в анкете (более 80 %) была общей для студентов и преподавателей, что позволило сравнить их взгляды, мнения, оценки по самым разным аспектам доверия в высшей школе. Ранее в других наших работах, связанных с компаративными исследованиями социальных общностей, была установлена эффективность названного принципа [2; 3].

Здесь мы хотели бы добавить к объекту нашего исследования еще одну вузовскую общность, играющую все чаще и чаще определяющую роль в системе высшего образования и ее конкретных организаций и имеющую самое непосредственное отношение к предмету нашего исследования – соотношению доверия и управления в высшей школе. Это управленческие работники разного уровня и разного типа. Часто их называют, в соответствии с установившейся терминологией, менеджерами. Для нас это управленческая общность. Подробнее ее характеристика будет дана несколько дальше, при рассмотрении доверия к ней со стороны двух других вузовских образовательных общностей – научно-педагогических работников и студенчества. Сказанное означает, что методология общностного подхода, используемая нами при рассмотрении проблемы доверия к высшему образованию, приобретает расширительную трактовку за счет вве-

дения в научный анализ еще одной вузовской общности – управленческой.

### ***Трактовка ключевых категорий***

Чтобы ответить на вопрос, составляющий суть предмета статьи – о соотношении доверия и управления в высшем образовании, необходимо вначале изложить авторскую трактовку категорий доверия и управления в рассматриваемой сфере. Это два ключевых понятия, интерпретация которых в значительной мере отражает нашу исследовательскую позицию. Сама интерпретация выступает для автора как первая ступень в поиске ответа на поставленный выше вопрос.

Начнем с понятия доверия. При анализе этого феномена мы исходим из триединства основных видов доверия в высшем образовании – институционального, общностного и морального. Под институциональным доверием мы понимаем основанное на устойчивых ожиданиях отношение к институту высшего образования в целом, его структурам, организациям, нормам и идеологии со стороны тех, кто в него уже реально включен или собирается это сделать. Общностное доверие в высшем образовании трактуется нами как социальное взаимодействие образовательных общностей в вузах, ориентированное на достижение взаимно ожидаемых результатов во всех сферах совместно осуществляемой деятельности. Под моральным (нравственным) доверием будем понимать убежденность субъектов высшего образования в честности, искренности, добросовестности тех, кто несет ответственность за выполнение своих функций и социальных ролей, связанных с деятельностью по организации и осуществлению образовательного и научно-исследовательского процессов [4, с. 98].

Говоря о доверии, будем иметь в виду два его основных вида – внутреннее и внешнее. Под внутренним мы понимаем доверие в самой системе высшего образования, ее образовательных организациях. Оно включает и доверие к управлению, причем как системой высшей школы в целом, так и ее учебными заведениями. Субъектами внутреннего доверия в высшем образовании являются все те, кто учится и работает в его системе, в образовательных организациях, в органах управления высшей школой на самых разных ее уровнях.

Другими словами, речь идет о тех субъектах высшего образования, которые функционируют в рамках этого института.

Что касается внешнего доверия к институту и системе высшего образования, то оно формируется и функционирует за их пределами. К его субъектам мы относим тех, кто собирается учиться в вузах и проявляет заинтересованность в их деятельности (реальные и будущие абитуриенты и их родители), работать в учебных заведениях (будущие преподаватели и сотрудники). Это также те, кто взаимодействует с вузами в сфере производства (работодатели, стейкхолдеры), осуществляет связи в области образования и науки (различные образовательные и научные учреждения), сотрудничает в региональной и городской среде (региональные и городские управленческие структуры и сообщества) и т.д.

Понятно, что оба вида доверия тесно связаны между собой, но определяющую роль в этой связи играет, по нашему мнению, внутреннее доверие. Дело в том, что мы живем в обществе, в котором все тесно взаимосвязано и взаимозависимо. А это значит, что если, к примеру, в каком-либо вузе доминирует недоверие, и именно оно определяет характер внутренних связей и отношений между образовательными общностями с вытекающими отсюда последствиями – нездоровым социально-психологическим климатом, конфликтами, увольнениями и отчислениями, скандалами, приобретающими широкую общественную огласку, то все это очень быстро становится общеизвестным. В таких условиях претендовать на высокий уровень внешнего доверия вузу становится трудно. Его репутационные издержки могут серьезно сказаться на количестве и качестве приема студентов, отношении работодателей, сохранении высококвалифицированных специалистов и т.д.

Казалось бы, полученные нами данные не «открывают Америку», ведь доверие всегда рассматривалось исследователями как атрибут взаимодействия людей. Однако анализ вузовских практик по формированию доверия абитуриентов, лояльности студентов и преподавателей к вузам свидетельствует, что названные формы доверительного поведения очень часто расцениваются управленческой

общностью как результат внешней активности вуза и вузовских сообществ. Парадоксально, но факт: управленческий персонал пытается формировать доверие и лояльность не через укрепление и обогащение взаимодействия вузовских общностей, повышение его качества, создание благоприятных условий для его развития, а путем внутреннего и внешнего брендинга, PR, имитации открытости, доступности, транспарентности.

Не будем торопиться с общими выводами относительно возможности управления доверием, но один из промежуточных – в связи с приведенными примерами и рассуждениями – кажется, напрашивается. Он состоит в том, что для вузовского руководства формирование и сохранение доверия в коллективе, – артикулируем это положение мягко, – не самая важная проблема. Нам такая позиция представляется ошибочной.

Сказанное означает, что на доверие можно и нужно влиять. В этом плане существуют различные технологии повышения уровня доверия. Однако при этом важно понимать, что для формирования и укрепления внутреннего доверия существуют одни социальные и образовательные технологии, для активизации внешнего доверия следует обращать внимание на другие технологии. Конечно, при внедрении и тех, и других имеет место немало барьеров. Но это уже особая проблема, о которой нужно специально говорить и которой следует специально заниматься.

Пока же обратимся к другой ключевой категории – управления в высшем образовании. Для начала выявим его место в системе и институте высшей школы. По нашему мнению, система высшего образования включает в себя три основных взаимосвязанных элемента – образовательные организации (вузы), образовательные общности (студенчество, научно-педагогическое сообщество, управленческий персонал), управление высшим образованием в целом и конкретными образовательными организациями.

Говоря о социальном институте высшего образования, отметим три уровня институционального управления. Это управление на мегауровне (субъекты управления – кремлевская администрация, правительство), макроуровне

(субъекты – Министерство науки и высшего образования РФ, региональные управленческие структуры), микроуровне (субъекты – образовательные организации). Эти три вида управления определенным образом связаны между собой (чаще всего по вертикали).

Вместе с тем, коль скоро мы рассматриваем институциональные характеристики высшего образования, нужно иметь в виду другие элементы этого института – деятельность (образовательные практики), роли, функции, нормы, санкции. Понятно, что названные элементы института высшей школы связаны прежде всего с ее субъектами, в первую очередь образовательными общностями и организациями.

В целом под управлением в высшем образовании будем понимать особый вид социального управления, направленный на создание условий для успешного выполнения образовательными организациями (вузами) функций по подготовке специалистов (бакалавров, магистров) высокой квалификации. При этом будем иметь в виду, что управление в высшем образовании подразумевает и управление высшим образованием, его системой и конкретными ее элементами.

Существует несколько моделей управления в высшем образовании, в минимуме две – линейная и нелинейная. Первая (вертикальная) означает, что управление не нуждается в знании и учете мнений и позиций образовательных организаций и образовательных общностей, оно лишь доводит до них свои установки и указания в виде нормативных актов, строго обязательных для соблюдения. Эта модель также означает, что образовательные организации (их менеджмент), в свою очередь, не нуждаются в знании и учете мнений и позиций образовательных общностей вузов.

Нелинейная (горизонтальная) модель управления строится на иных принципах – взаимосвязи и взаимодействия всех элементов системы, учете и использовании ориентаций, мнений, способов деятельности всех субъектов высшего образования. При нелинейной модели управление перестает быть доминантным, возвышающимся над образовательными общностями, и становится рядоположенным с ними. Оно превращается в элемент структуры, связывающий, скрепляющий их через

практики совместного взаимодействия. Такое управление становится партисипаторным (партисипативным).

Разумеется, описанные две модели управления – это своего рода идеальные типы. В реалиях высшего образования «чистые» типы управления встречаются крайне редко, наиболее характерными становятся его смешанные варианты. Вместе с тем, следует отметить, что в подавляющем большинстве вузов страны элементы первой, вертикальной, модели управления, безусловно, доминируют. Вряд ли может быть по-другому в обществе с авторитарным режимом власти.

Характеристика моделей управления в высшем образовании еще больше приближает нас к ответу на вопрос о соотношении доверия и управления в высшем образовании. Следующим шагом на пути трактовки поставленной проблемы станут результаты наших эмпирических социологических исследований.

#### ***Общности и межобщностные отношения в вузе сквозь призму эмпирических исследований соотношения доверия и управления***

Эмпирические данные свидетельствуют об усилении разобщенности между основными образовательными общностями – студенчеством и научно-педагогическим сообществом, с одной стороны, управленческой общностью – с другой. Взятые интервью у ряда университетских научно-педагогических работников, наблюдение за академической жизнью в коллективах крупных вузов показывают наличие в них заметной общностной фрагментации. Она означает тенденцию роста изолированности общностей друг от друга и усиливающуюся дистанцированность между ними. Это путь к ослаблению единства университетского коллектива, а в перспективе – при определенных обстоятельствах – и к его кризису и расколу.

Одним из наиболее заметных проявлений фрагментации стало быстрое формирование управленческой общности как особой большой группы людей, по сути, отделившей себя от студенчества и подавляющей части научно-педагогического сообщества. Анализ практик вузовской жизни, данных статистики и социологических исследований, в том числе

наших, свидетельствует о глубокой качественной и количественной трансформации общности вузовских управленцев и существенном возрастании ее роли в жизни вузов, научно-педагогического и студенческого сообществ.

Академический менеджериализм и бюрократизация высшей школы послужили предпосылками превращения управленцев в ключевую вузовскую общность, зачастую противостоящую двум указанным выше основным – студентам и педагогам. Вместе с тем, и это нужно обязательно иметь в виду, менеджеры выступают не только как управленческая, но и как образовательная общность, поскольку некоторые из них включены в научно-исследовательский и образовательный процессы, совмещающая администрирование и научно-педагогическую деятельность.

Представим количественные данные об основных вузовских общностях. Помимо названных трех общностей (студенты, профессорско-преподавательский состав и менеджеры), статистика предоставляет нам данные об иных группах вузовских работников – инженерно-техническом, учебно-вспомогательном, административно-хозяйственном, производственном, обслуживающем персонале. Численный состав некоторых из этих групп превышает 100 тыс. человек. Так, обслуживающего персонала в вузах свыше 125 тыс. человек, учебно-вспомогательного – свыше 110 тыс. [5, с. 254].

Теперь приведем данные статистики о трех основных общностях – студентах, преподавателях, управленцах. Студентов (вузовских) в стране 4 161 000 чел. [6], преподавателей – 261 000 чел [5, с. 254]. В отношении этих образовательных общностей с данными все более или менее ясно.

Гораздо сложнее складывается ситуация с управленческой общностью. Одной его частью является руководящий персонал, статистика относит к нему свыше 28 000 работников. Это ректоры, проректоры, их многочисленные службы и структуры, которые растут, как грибы после дождя. В своем подавляющем большинстве руководящий персонал занимается исключительно административной деятельностью, крайне редко – научными исследованиями и преподаванием (не более чем

на 0,1–0,2 ставки). Но в вузах управленческую деятельность осуществляют также такие группы работников, как директора институтов (их по статистике около 1000 человек), их многочисленные заместители (статистических данных нет), деканы (свыше 3600 чел.), их многочисленные заместители (данных нет), заведующие кафедрами (свыше 20150 чел.) [5, с. 254, с. 258]. Особенность профессиональной занятости этих людей состоит в том, что в ней сочетаются элементы управленческого и научно-педагогического труда. Объем учебных поручений у многих из них колеблется в пределах 0,5–1,0 ставки.

Примерные (в связи с отсутствием данных в статистике) подсчеты показывают, что суммарно менеджерской деятельностью в вузах занимается около 100 тыс. чел. Причем, если обратиться к выявлению количественной динамики вузовской управленческой общности, то быстрый рост ее явно бросается в глаза, особенно на фоне сокращения численности ППС. Ситуация напоминает сообщающиеся сосуды. Видят это не только исследователи, но и рядовые преподаватели, на глазах у которых происходит, с одной стороны, снижение ставок, сокращение и объединение кафедр, а с другой стороны и в то же время, – численный рост управленческой общности.

Отсюда понятно, что рассмотрение доверия в вузе по необходимости затрагивает названную общность. Ее амбивалентные функции – управленческие и научно-педагогические – обуславливают определенные статусные и поведенческие сложности, особенно во взаимоотношениях с коллегами и студентами. Это не может не сказаться на межобщностном доверии.

Отсюда вполне возможно «раздвоение» отношения к ним: в одном случае оно может быть со знаком «плюс», в другом – со знаком «минус». Точно так же мы имеем основания ставить вопрос и в иной плоскости – об отношении менеджеров к членам университетского сообщества. Смотрят ли они на них с позиций доверия или только административного воздействия? Приводимые далее данные станут ответом на поставленные вопросы.

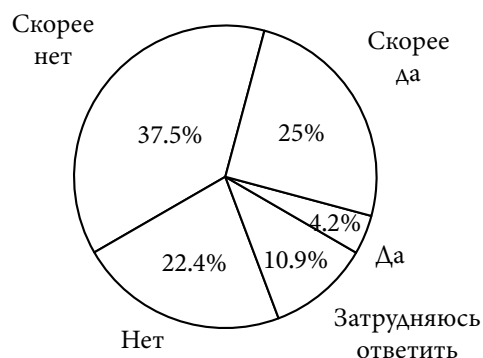
В условиях ролевого доминирования менеджеров в структуре вузовского сообщества

уровень доверия к ним со стороны студентов и преподавателей является одним из важнейших факторов существования и развития учебного заведения. Именно по этой причине проблема доверия в вузе среди образовательных общностей, доверия как принципа отношений и взаимодействий между ними стала предметом нашего исследования. Такое исследование тем более актуально, что существует явный дефицит как самого доверия, так и научного – теоретического и эмпирического – знания о нем.

Проведенное исследование позволило сформулировать как одну из центральных для университетского образования проблему кризиса доверия в вузе между основными общностями – студентами, преподавателями, управленческим персоналом. Этот кризис проявляется в наличии ряда противоречий между ними, о чем свидетельствуют данные наших социологических исследований, посвященных проблеме доверия в вузе. Один из первых их результатов (и 2017, и 2019 гг.) показал, что уровень доверия преподавателей и студентов к управленческим работникам гораздо ниже, чем в отношениях между первыми двумя образовательными общностями.

Согласно данным исследования, только около 30 % педагогов считают, что управленческий персонал различного уровня выстраивает доверительные отношения с научно-педагогическим сообществом. Зато 60 % респондентов в той или иной степени уверены в существовании недоверия к ним как принципа управленческих стратегий взаимодействия (см. рис. 1).

**Можно ли говорить, что система управления образованием выстроена на доверии по отношению к преподавателям?**



**Рисунок 1 – Мнение преподавателей о наличии доверия к ним со стороны управления, % от числа опрошенных**

Взаимоотношения преподавателей и руководителей разного уровня приобретают все более сложный характер, поскольку недоверие становится обоюдным: управление не доверяет преподавателям, преподаватели не доверяют управлению. Именно в таком порядке развивается кризис доверия в отечественных вузах и в целом в высшем образовании страны. При этом преподаватели уверены, что управленцы не испытывают к ним доверия, даже не стараясь этого скрывать.

Соответственно, большинство представителей научно-педагогического сообщества строят свои поведенческие стратегии по принципу «как аукнется, так и откликнется». Доверяют руководству вуза и его политике от 42 до 45 % вузовских преподавателей, а в целом политике высшей школы по отношению к преподавателям – только 33 %, т.е. только третья часть всего педагогического сообщества (см. табл. 1).

**Таблица 1 – Мнение преподавателей о доверии к политике в сфере высшего образования, % от числа опрошенных**

| Доверяете ли Вы в целом                                                                                                           | Скорее да | Скорее нет | Итого |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|
| политике в высшей школе, реализуемой по отношению к преподавательскому сообществу                                                 | 33,3      | 66,7       | 100,0 |
| политике вуза по отношению к преподавателям                                                                                       | 45,4      | 54,6       | 100,0 |
| политике в высшей школе как социально ответственной и ориентированной на эффективное развитие образования как подсистемы общества | 33,5      | 66,5       | 100,0 |
| политике вуза как социально ответственной и ориентированной на эффективное развитие высшего образования в обществе                | 42,3      | 57,7       | 100,0 |

Таблица 2 – Субъекты высшей школы, с которыми студенты стремятся установить доверительные отношения, % от числа опрошенных

| <b>Стремитесь ли Вы устанавливать доверительные, партнерские отношения...</b> | <b>Да</b> | <b>Нет</b> | <b>Итого</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|--------------|
| с преподавателями                                                             | 89,3      | 10,7       | 100,0        |
| со студентами                                                                 | 87,1      | 12,9       | 100,0        |
| с работниками кафедры                                                         | 66,8      | 33,2       | 100,0        |
| с работниками деканата                                                        | 59,3      | 40,7       | 100,0        |
| с представителями администрации деканата/института                            | 43,4      | 56,6       | 100,0        |
| с работниками административных отделов вуза                                   | 41,3      | 58,7       | 100,0        |
| с представителями администрации вуза (ректором)                               | 40,2      | 59,8       | 100,0        |

Что касается мнений студентов относительно их доверительных отношений к тем или иным субъектам образования в вузах, то из данных исследования хорошо видна позиция студентов на этот счет, равно как и ответ на вопрос, с кем студенты стремятся установить доверительные, партнерские отношения. На первом месте оказались преподаватели, на втором – студенты, а далее идут – с большим и увеличивающимся отрывом – все остальные субъекты вузовской жизни (см. табл. 2). На наш взгляд, полученный эмпирический материал ярко характеризует ядро университетской среды, в котором зарождается доверие в вузе. Таким ядром выступают отношения в нем между ключевыми образовательными общностями – студенчеством и научно-педагогическим сообществом.

Наряду с высоким уровнем доверия, оказываемого студентами преподавателям, мы видим значительное его снижение в отношении таких университетских структур, как деканаты факультетов, департаменты, институты, ректорат. Конечно, можно объяснить данное явление тем, что контакты студенчества с названными управленческими структурами не так часты и активны, как с преподавателями. Но на самом деле причины кроются в другом.

Во-первых, повседневные отношения и организованные встречи между студентами и руководством на разных уровнях осуществляются нерегулярно и носят формальный, бюрократизированный характер. Поэтому не удивительны случаи, когда студент 3-го курса не знает в лицо директора своего института, не помнит имен его заместителей, имеет смутное представление о структуре и персоналиях ректората вуза. Во-вторых, перемены в вузовской жизни происходят столь стремительно, изме-

няя правила, регламенты, установки в отношении большого количества внутривузовских процессов, что они воспринимаются студентами (а также преподавателями) как источник тревоги и неопределенности, к которым очень трудно или даже невозможно адаптироваться. А это означает, что возникает реальная основа для формирования и роста недоверия к вузовскому руководству.

На протяжении достаточно долгого времени доверие к образованию, в том числе высшему, лидировало в системе институционального доверия, существующего в российском обществе. Наши исследования по проблемам школьного и вузовского образования, проведенные в последние годы, показали наличие явных признаков серьезного и все более углубляющегося кризиса доверия и к образованию [7; 8; 9; 10]. Внутренние тенденции недоверия в высшем образовании тесно переплелись с внешним недоверием со стороны родителей, работодателей, академических и неакадемических партнеров вузов, органов власти. В связи с этим для нас весьма показательным было сопоставление уровня доверия/недоверия в высшем образовании (вузах) и уровня доверия/недоверия к другим основным социальным институтам российского общества (табл. 3).

Данные таблицы 3 показывают, что уровень недоверия студентов к ключевым социальным институтам нашего общества значительно превышает критические отметки. Более «мягким», чем у студенчества, но не менее критичным является отношение к ним преподавателей: практически по всем тем же самым позициям (СМИ, политические партии, правительство, чиновники) недоверие проявляет достаточно большая часть научно-педагогического сообщества.

Таблица 3 – Доверие студентов и преподавателей вузов к основным социальным институтам, % от числа опрошенных

| Если говорить о доверии в целом, то Вы доверяете...   | Скорее да |               | Скорее нет |               |
|-------------------------------------------------------|-----------|---------------|------------|---------------|
|                                                       | студенты  | преподаватели | студенты   | преподаватели |
| государству, в котором живете                         | 32,3      | 35,8          | 67,7       | 39,4          |
| Президенту                                            | 36,7      | 35,2          | 63,3       | 34,2          |
| Правительству                                         | 21,1      | 16,1          | 78,9       | 54,7          |
| Государственной думе                                  | 19,2      | 9,4           | 80,8       | 58,8          |
| чиновникам (государственным и муниципальным служащим) | 16,5      | 12,0          | 83,5       | 55,7          |
| государственным организациям                          | 37,0      | 22,9          | 63,0       | 43,8          |
| армии, полиции                                        | 42,5      | 32,8          | 57,5       | 33,9          |
| СМИ                                                   | 18,6      | 7,8           | 81,4       | 63,5          |
| партиям, политическим движениям                       | 16,7      | 9,9           | 83,3       | 61,5          |
| профсоюзам                                            | 33,2      | 20,8          | 66,8       | 49,0          |
| церкви                                                | 35,7      | 27,1          | 64,3       | 39,6          |
| общественным организациям                             | 48,6      | 28,6          | 51,4       | 38,1          |
| судебной системе                                      | 45,9      | 26,6          | 54,1       | 45,3          |
| банковской системе                                    | 44,0      | 20,3          | 56,0       | 49,0          |
| бизнес-сообществам                                    | 39,0      | 21,9          | 61,0       | 40,1          |
| работодателям выпускников высшей школы                | 52,5      | 28,6          | 47,5       | 34,4          |

### **Доверие в вузе к институтам управления и власти**

Доверие к институтам власти и управления в стране служит фоновым фактором, опосредованно влияющим на формирование и сохранение доверия внутри высшего образования. Не случайно анализ данных наших опросов показывает тесную связь между проявлениями недоверия к образовательной политике, реализуемой в вузе и в стране, и уровнем недоверия к другим ключевым социальным институтам, прежде всего, к государственному управлению (госслужбе), политике (политическим партиям), правительству.

Отсюда вытекает и общее заключение: существует тесная связь между доверием как принципом поведения ключевых образовательных общностей в вузе и их доверием к общественным институтам и в целом ситуации в обществе. Это означает, что если мы ставим вопрос об установлении доверительных отношений в вузе, то должны понимать, что решение его зависит не только (а иногда и не столько) от него, но и от той системы социальных отношений, которая сложилась в государстве.

Соответственно, разработка тех или иных локальных мер по формированию доверия в вузе, может быть, и принесет желаемый результат – повышение качества взаимодействия

образовательных общностей и вслед за этим – системное решение тех проблем, о которых ранее говорилось в статье. Но есть уверенность также и в том, что преодоление кризиса доверия в высшем образовании возможно лишь через преодоление кризиса доверия в российском обществе в целом. Только тогда жизненные стратегии образовательных общностей, всегда считавшихся социальным авангардом, станут продуктивными и позволят им раскрыть свой человеческий потенциал не только в образовании, но и в других сферах общественной жизни.

После проведенного теоретического и эмпирического анализа проблемы соотношения доверия и управления в высшем образовании мы приблизились к ответу на вопрос о том, возможно ли управлять доверием в высшей школе в целом, в конкретных вузах в частности. Более того, в процессе рассмотрения проблемы ее границы вполне могут быть расширены и сформулированы в виде еще одного вопроса: а можно ли успешно и эффективно управлять вузом, не конструируя и не формируя в нем отношений доверия между его основными социальными общностями?

В ответах на эти вопросы очень важно понять, о каком доверии и каком управлении идет речь. Другими словами, какими являются

те условия, которые должны быть соблюдены, чтобы можно было позитивно ответить на поставленный вопрос о наличии реальной связи между доверием и управлением в высшем образовании. Подчеркнем еще раз: связи между доверием и управлением.

То, что было показано выше в результатах эмпирических исследований, стало ответом на вопрос о связи между недоверием и управлением. Понятно, что управлять недоверием бессмысленно. Оно рождается как ответ студенчества и научно-педагогического сообщества на отчуждение от них управленческой общности. Становится понятно, что она преследует свои цели, оторванные от потребностей основных субъектов высшего образования, и руководствуется в своей работе ценностями, не разделяемыми подавляющим большинством студентов и преподавателей.

Из сказанного с необходимостью вытекает, что в общетеоретическом плане проблема соотношения доверия и управления в высшем образовании касается в первую очередь институционального доверия, поскольку феномен рассматриваемого вида управления относится к разряду имеющих институциональную природу. Институциональное же доверие имеет две основные ипостаси – инструментальное и социальное [11; 12; 13; 14]. Первое может трансформироваться во второе, но социальное доверие обязательно должно быть основано на общих, разделяемых его сторонами (субъектами), ценностях.

Рассматривая эти виды институционального доверия применительно к государственной системе управления, Т. Тайлер раскрывает суть каждого из них. Инструментальное доверие, по его мнению, связано со снижением рисков и издержек для действующих акторов. Здесь важны их ожидания, в соответствии с которыми вознаграждается желаемое поведение. Социальное доверие базируется на общих, разделяемых субъектами доверия ценностях и идентичностях. Формирование же социального доверия требует создания

и поддержания некоего доверительного сообщества [14, р. 287–288].

Близкой точки зрения придерживается и М. Леви. Он говорит о трех основных компонентах, важных для формирования институционального доверия: принятие общих ценностей для данного института, особенности его дизайна, межличностное доверие агентам, выступающим от имени института [13, р. 90–92].

Именно этого не хватает сегодня управлению в высшем образовании в целом и вузам в частности. Управленческая общность не осознает, точнее не понимает одного из наиболее важных принципов доверия. Образовательные общности доверяют только тому, что соответствует их собственным представлениям и убеждениям, что кажется им регулярным и устойчивым, что показывает надежность, справедливость, прозрачность, эффективность института управления, компетентность его структур.

При этом, как полагает С. А. Тулаева, «несмотря на то, что институциональное доверие в чем-то работает аналогичным межличностному доверию образом, оно имеет свою специфику: оно не подразумевает исключение контроля как такового. Здесь, скорее, идет речь о делегировании контролирующих функций экспертам. Если межличностное доверие носит более ситуативный характер, то в случае институционального доверия представляется более оправданным говорить о доверии как о более рациональном явлении, предполагающем наличие определенных институциональных механизмов, повышающих надежность данного института и наши возможности делегирования своих полномочий экспертам» [12, с. 110].

Экспертного мнения и экспертных оценок управлению в высшем образовании сегодня явно не хватает. Между тем, такое мнение во многом может способствовать складыванию доверительных отношений между основными вузовскими общностями.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Нелинейная модель высшего образования в макрорегионе: теоретическая концепция и практические возможности. Екатеринбург: Гуманитарный университет, 2016.
2. Зборовский Г.Е. Теория социальной общности. Екатеринбург: Гуманитарный университет, 2009.
3. Засыпкин В.П., Зборовский Г.Е., Шуклина Е.А. Учительство как социально-профессиональная общность: проблемы методологии и методики исследования. Сургут: РИО СурГПУ, 2012.
4. Зборовский Г.Е., Амбарова П.А. Как превратить доверие в нематериальный актив развития высшей школы // Высшее образование в России. 2018. № 6. С. 96–107.
5. Индикаторы образования: статистический сборник. 2018. М.: НИУ ВШЭ, 2018.
6. Образование в 2018 г.: Официальный сайт Росстата [электронный ресурс]. URL: stat@gks.ru (дата обращения: 28.01.2020).
7. Шаброва Н.В. Доверие родителей к системе высшего образования // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2019. № 1. С. 76–84.
8. Амбарова П.А., Зборовский Г.Е., Шаброва Н.В. «Старое» и «новое» доверие в высшем образовании // Образование и наука. 2019. Т. 21. № 1. С. 9–36.
9. Шаброва Н.В. Доверие родительского сообщества к школе и высшему образованию // Высшее образование в российских регионах: вызовы XXI века: сб. ст. Екатеринбург: Кабинетный ученый, 2018. С. 361–366.
10. Шуклина Е.А. Культура доверия как фактор формирования сетевых взаимодействий вузов // Известия УрФУ. Сер. 1. Проблемы образования, науки и культуры. 2019. № 1. С. 174–184.
11. Веселов Ю.В. Социологическая теория доверия // Экономика и социология доверия. СПб.: Социологическое общество им. М. М. Ковалевского, 2004. С. 16–32.
12. Тулаева С.А. Институциональное доверие: механизмы формирования и динамика (на примере развития доверия к международной негосударственной системе лесной сертификации // Мир России. 2010. Т. 19. № 4. С. 106–123.
13. Levi M. A State of Trust // Trust and Governance. N.Y.: Russell Sage Foundation, 1998. Pp. 77–101.
14. Tyler T. Trust and Democratic Governance // Trust and Governance. N.Y.: Russell Sage Foundation, 1998. P. 269–294.

---

## CAN YOU MANAGE THE TRUST IN THE NATIONAL HIGHER EDUCATION?

G.E. Zborovsky

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin,  
Ekaterinburg, Russia

**ABSTRACT:**

The article deals with the problem of trust and management correlation in the Russian higher education. The purpose of the article is to identify the nature of the links between these phenomena and analyze possibilities of trust development in the context of the authoritarian way of managing the higher education system. Attention is drawn to the novelty of the problem statement, caused by dissatisfaction with the University's educational communities with the existing management system and the desire to find a way to resist it in the form of introducing the principles of trust into the system of inter-community relations. The interpretation of two key categories – trust and management in higher education, shows their types, models and ways of their transversion.

A significant part of the article is devoted to the analysis of three main communities – students, scientific, pedagogical and managerial workers, and inter-community relations in higher education through the prism

of empirical research on the relationship of trust and management in higher education. The article presents data from two studies, during which a low level of trust in the University management community on the part of students and research and teaching staff was recorded. It is established and shown in the article that this level is clearly correlated with a low level of trust in the main institutions of power and management in the country. The last section of the article is devoted to this problem.

The conclusion that the author comes to is that in the current conditions of the authoritarian regime in the country, much, almost everything, is subordinated to the management of the higher education system and specific universities. However, there are certain small areas of relationships over which management has no power. Trust remains one of these few and inaccessible oases.

**The research was carried out with the financial support of the RFBR, grant No. 18-011-00158 “Trust as a fundamental problem of the Russian higher education”.**

**KEYWORDS:** trust, management in higher education, educational communities, students, scientific and pedagogical community, managing community.

#### AUTHORS' INFORMATION:

Garold E. Zborovsky, Dr. Sci. (Philosophical), Professor, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin,

19, Mira Str., Ekaterinburg, 620002, Russia, garoldzborovsky@gmail.com

ORCID: 0000-0001-8153-0561

**FOR CITATION:** Zborovsky G.E. Can you manage the trust in the national higher education? // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 135–147.

#### REFERENCES

1. Nonlinear model of higher education in the macro region: theoretical concept and practical possibilities. Ekaterinburg: Humanitarian University, 2016. [Nelineynaya model' vysshego obrazovaniya v makroregione: teoreticheskaya kontseptsiya i prakticheskie vozmozhnosti. Ekaterinburg: Gumanitarnyy universitet, 2016.] – (In Rus.)
2. Zborovsky G.E. Theory of social community. Ekaterinburg: Humanitarian University, 2009. [Zborovskiy G.E. Teoriya sotsial'noy obshchnosti. Ekaterinburg: Gumanitarnyy universitet, 2009.] – (In Rus.)
3. Zasyapkin V.P., Zborovskiy G.E., Shuklina E.A. Teachers and lecturers as a socio-professional community: problems of methodology and research methods. Surgut: RIO SurGPU, 2012. [Zasyapkin V.P., Zborovskiy G.E., Shuklina E.A. Uchitel'stvo kak sotsial'no-professional'naya obshchnost': problemy metodologii i metodiki issledovaniya. Surgut: RIO SurGPU, 2012.] – (In Rus.)
4. Zborovsky G.E., Ambarova P.A. How to turn trust into an intangible asset of higher school development // Higher education in Russia. 2018. No. 6. Pp. 96–107. [Zborovskiy G.E., Ambarova P.A. Kak prevratit' doverie v nematerial'nyy aktiv razvitiya vysshey shkoly // Vysshee obrazovanie v Rossii. 2018. № 6. S. 96–107.] – (In Rus.)
5. Indicators of education: statistical collection 2018. Moscow: Higher School of Economics, 2018. [Indikatory obrazovaniya: statisticheskiy sbornik. 2018. M.: NIU VShE, 2018.] – (In Rus.)
6. Education in 2018 Official website of ROS-STAT [e-resource]. URL: stat@gks.ru (date of reference: 28.01.2020). [Obrazovanie v 2018 g. : Ofitsial'nyy sayt Rosstata [elektronnyy resurs]. URL: stat@gks.ru (data obrashcheniya: 28.01.2020).] – (In Rus.)
7. Shabrova N.V. The confidence of parents towards the higher education system // News of higher educational institutions. Sociology. Economy. Politics. 2019. No. 1. Pp. 76–84. [Shabrova N.V. Doverie roditeley k sisteme vysshego obrazovaniya // Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Sotsiologiya. Ekonomika. Politika. 2019. № 1. S. 76–84.] – (In Rus.)
8. Ambarova P.A., Zborovsky G.E., Shabrova N.V. “Old” and “new” trust in higher education // Education and science. 2019. Vol. 21. No. 1. Pp. 9–36. [Ambarova P.A., Zborovskiy G.E., Shabrova N.V. «Staroe» i «novoe» doverie v vysshem obrazovanii //

Obrazovanie i nauka. 2019. T. 21. № 1. S. 9–36.] – (In Rus.)

9. Shabrova N.V. The trust of the parent community to the school and higher education // Higher education in Russian regions: challenges of the XXI century: sourcebook Ekaterinburg: Office researcher, 2018. Pp. 361–366. [Shabrova N.V. Doverie roditel'skogo soobshchestva k shkole i vysshemu obrazovaniyu // Vysshee obrazovanie v rossiyskikh regionakh: vyzovy XXI veka: sb. st. Ekaterinburg: Kabinetnyy uchenyy, 2018. S. 361–366.] – (In Rus.)

10. Shuklina E.A. Culture of trust as a factor in the development of network interactions of universities // News of UFU. Ser. 1. Problems of education, science and culture. 2019. No. 1. Pp. 174–184. [Shuklina E.A. Kul'tura doveriya kak faktor formirovaniya setevykh vzaimodeystviy vuzov // Izvestiya UrFU. Ser. 1. Problemy obrazovaniya, nauki i kul'tury. 2019. № 1. S. 174–184.] – (In Rus.)

11. Veselov Yu.V. Sociological theory of trust // Economics and sociology of trust, Saint Petersburg:

M.M. Kovalevsky Sociological society, 2004. Pp. 16–32. [Veselov Yu.V. Sotsiologicheskaya teoriya doveriya // Ekonomika i sotsiologiya doveriya. SPb.: Sotsiologicheskoe obshchestvo im. M. M. Kovalevskogo, 2004. S. 16–32.] – (In Rus.)

12. Tulayeva S.A. Institutional trust: mechanisms of development and dynamics (on the example of the development of trust in the international non-state system of forest certification). World of Russia. 2010. Vol. 19. No. 4. Pp. 106–123. [Tulaeva S.A. Institutional'noe doverie: mekhanizmy formirovaniya i dinamika (na primere razvitiya doveriya k mezhdunarodnoy negosudarstvennoy sisteme lesnoy sertifikatsii // Mir Rossii. 2010. T. 19. № 4. S. 106–123.] – (In Rus.)

13. Levi M. A State of Trust // Trust and Governance. N.Y.: Russell Sage Foundation, 1998. Pp. 77–101. – (In Eng.)

14. Tyler T. Trust and Democratic Governance // Trust and Governance. N.Y.: Russell Sage Foundation, 1998. P. 269–294. – (In Eng.)

# **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**

---

CORPORATE MANAGEMENT

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ

УДК: 658.8:656.07

ГРНТИ: 06.39.31

ББК: 65.374-21

Код ВАК: 08.00.05

DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-149-161

**М.В. Ботнарюк**

Государственный морской университет  
имени адмирала Ф.Ф. Ушакова,  
Новороссийск, Россия  
AuthorID: 760991

**Е.О. Соболева**

Государственный морской университет  
имени адмирала Ф.Ф. Ушакова,  
Новороссийск, Россия

### АННОТАЦИЯ:

**Цель.** Формирование трехмерной модели системы управления организации. Актуальность исследования обусловлена особенностями создания потребительской ценности, что связано со спецификой производственного процесса. Традиционный подход к системе управления не обеспечивает гибкость при решении задачи максимальной удовлетворенности потребителя, в связи с тем, что не учитывает новые требования к цепочке создания ценности готовой продукции.

**Материалы и методы.** Методологическую основу исследования составили результаты, полученные в ходе наблюдения за производственными и управленческими процессами, изучения документооборота, бесед с руководителями разных уровней управления, работниками стивидорных компаний. Применены методы анализа, синтеза, метод полевого исследования (такие инструменты, как опрос, наблюдение, личная беседа).

**Результаты исследования.** Выявлены особенности функционирования системы управления стивидорной компании на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях. Доказана необходимость применения концепции цепочки создания ценности и маркетингового управления, что обеспечит повышение удовлетворенности потребителя и усилит результативность управленческих решений.

**Научная новизна статьи.** Предложена трехмерная модель системы управления, учитывающая практические аспекты деятельности организации в новых условиях. Модель опирается на ценностно-ориентированный подход к формированию и развитию системы управления. На ее основе управленческие процессы организации выстраиваются в рамках маркетингового управления, что делает возможным ее функционирование как единого механизма, ключевая цель которого – повысить ценность оказываемых услуг. Инструменты и методы воздействия в данном случае выбираются ситуационно, в зависимости от уровня управления и сложившихся отношений в коллективе. В дальнейшем применение данной модели предполагает необходимость введения дополнительных показателей работы системы: ценность сотрудника, удовлетворенность сотрудника, условия для вовлеченности персонала, отвечающих требованию гармонизации социально-психологического климата в трудовом коллективе.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** система управления организации, цепочка создания потребительской ценности, трехмерная модель.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Марина Владимировна Ботнарчук, доктор экономических наук, доцент, Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова,  
353918, Россия, г. Новороссийск, ул. Ленина, 93, mia-marry@mail.ru

Екатерина Олеговна Соболева, Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова,  
353918, Россия, г. Новороссийск, ул. Ленина, 93, katefrankfurt19@gmail.com

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Ботнарчук М.В., Соболева Е.О. Система управления организации с позиции цепочки создания потребительской ценности // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 149–161.

**Обоснование актуальности исследования**

Исследованием методологических основ построения и развития системы управления организацией в разное время занимались как отечественные, так и зарубежные ученые. При этом стоит подчеркнуть, что за последние годы в этом направлении написано достаточно много научных трудов, в которых полученные авторами результаты раскрывают новые принципы и методы управления, причем как общие, так и отраслевые.

Например, Лебедева Е.Н. под системой управления организацией понимает «совокупность взаимосвязанных групп людей, обладающих определенными способностями, наделенных полномочиями по постановке целей, принятию решений, взаимодействующих между собой и участвующих в процессе воздействия на объекты управления и внешнюю среду для достижения поставленных целей системы (организации)» [1, с. 6]. Базируясь на данном определении, автор предлагает собственную концептуальную модель системы управления организацией, отличительная особенность которой состоит в ее организационно-психологической направленности. Составными элементами предлагаемой модели являются: структура коммуникаций, функциональный состав системы, механизм управления (организационная структура управления), а также психологические характеристики аппарата (мотивационная направленность, сплоченность аппарата управления, личностные и деловые качества) [1, с. 7].

В работе [2] Куликов М.И. акцентирует внимание на реформирование системы управления предприятием через принципы кооперации по вертикали и координации по горизонтали, что позволило предложить рекомен-

дации по модернизации системы планирования и контроля посредством переориентации вектора принятия управленческих решений из области устранения последствий в область их программирования, прогнозируя риски и принимая превентивные меры.

Соломенников А.Е. считает, что система управления должна быть ориентирована на обеспечение конкурентной политики предприятия, включая развитие как технологического, так и кадрового потенциала, а также перспективных форм хозяйственных отношений, модернизацию производственных мощностей [3]. Автор делает акцент на создание оптимизационной многокритериальной модели, внедрение на практике которой повысит прогнозирование вероятности наступления ожидаемых событий, что усилит объективность управленческих решений.

Интересным представляется подход, предложенный Тимофеевой Ю.Г., в рамках которого менеджмент производственного предприятия оценивается в каждом элементе цепочки создания ценности продукции (через диагностику возникающих проблем) [4, с. 9].

Озерова И.Г. предлагает применение в системе менеджмента организации метод процессного управления, нацеленного на выбор оптимального бизнес-процесса на основе программных систем управления [5]. Особого внимания, по мнению авторов статьи, заслуживают результаты исследования Долганова А.В., который в работе [6, с. 56] доказал диалектическую сущность управления, проявляющуюся «в виде комплекса противоречий, как в теоретических взглядах, так и в практической деятельности хозяйственных организаций». По его мнению (и с этим трудно не согласиться): «функции управления ... реализу-

ются предприятием самостоятельно, но во взаимосвязи и соподчиненности с внешним воздействием управлением промышленностью и экономикой в целом» [6, с. 56].

Оригинальный подход к формированию организационно-экономического механизма функционирования промышленного предприятия представлен Щербаковым А.Г. В качестве объекта управления в предлагаемом механизме выделены не только кадры, материально-техническая база, организационная структура, информационная и нормативно-правовая база, но и сферы бизнеса. Это позволило в качестве эффекта управления выделить отдельное направление – расширение сфер бизнеса, что открывает новые возможности роста результативности деятельности предприятия [7].

Кибизов З.Б. доказывает актуальность внедрения превентивно-компенсационного механизма в систему управления промышленными предприятиями, что обеспечит координацию разделов перспективного (стратегического) плана с оперативными планами и обоснование их показателей [8]. Босенко Е.В. предлагает новый подход к системе управления промышленного предприятия на основе бизнес-проектирования, что повышает результативность управленческих решений через ввод в бизнес-план областей допустимых значений эффективности деятельности предприятия [9].

Некоторые исследователи раскрывают систему управления организацией с позиции ее структурных элементов: процесс, подпроцесс, функциональная задача, операция и процедура, а также прием, действие и движение [10]. По мнению Герасимова Г.Б., это позволит «более адекватно формировать и развивать управленческую деятельность в организациях любой формы собственности, а также представить любые системные совокупности деятельности организации, не забывая при этом функциональную целостность управленческой деятельности» [10, с. 10].

Изучив особенности деятельности предприятия транспортного строительства, Давлетшин Р.И. предлагает собственную концептуальную модель процессно-ориентированной системы менеджмента, которая учи-

тывает (в дополнение к классической модели) уровень организационно-технологической надежности, что характерно для данной сферы бизнеса [11].

Структурно-логическая модель системы управления инновационной деятельностью компании, отличительной особенностью которой является включение в ее состав подсистем различного направления: экономическая, организационная, мотивационная и институциональная, предлагается Абуевой М.М.-С. [12]. На наш взгляд, введение именно институциональной составляющей является в настоящее время необходимым условием достижения поставленных организацией целей в наиболее короткие сроки.

Исходя из специфики бизнеса, с целью формирования наиболее оптимальной структуры управления транспортно-логистической компанией в работе [13] предлагается применение теории кластерного анализа.

Систему управления на предприятиях транспорта также предлагается развивать и через принцип непрерывного планирования, что усиливает объективность управленческих решений [14]. Применяя системный подход, авторы предлагают включение в состав системы менеджмента управление транспортными потоками и систему управления работой транспортных средств [15].

В дополнение к указанным выше подходам считаем необходимым выделить еще один – интересный симбиоз математического моделирования ситуаций, управления в рамках фиксированных формальных моделей окружающей среды и шагов семиотического моделирования, что позволяет перестраивать формальные модели на основе знаний о предметной области и реальных ситуациях [16].

Рассматривая систему управления как множество элементов, которые реализуют функции планирования, организации, мотивации и контроля по отношению к объекту управления (системе снабжения, производства и сбыта), взаимодействующих в рамках определенной структуры друг с другом и со средой с целью обеспечения воспроизводственного процесса на предприятии и получения прибыли [17, с. 12].

Глухов К.Е., Фролова О.Н. считают, что ключевая задача системы управления предприятий водного транспорта заключается в эффективном управлении бизнес-процессами, трудовыми ресурсами (в частности, контроль эффективности производительности труда и использование трудовых ресурсов), для целей получения наибольшей прибыли от деятельности предприятия [18, с. 132]. По их мнению, система управления на предприятиях водного транспорта включает в себя совокупность элементов, взаимодействующих с внешней средой, прямые отношения между предприятиями водного транспорта и другими предприятиями транспортной отрасли, государственными структурами, предприятиями других отраслей [19].

Перечисленные выше модели и подходы, в основном, представляют собой разработки молодых ученых, выполненные в течение последнего десятилетия. Они ориентированы, прежде всего, на решение конкретных задач, поставленных в диссертационном исследовании и, как правило, отражают специфические особенности объекта исследования (промышленное предприятие, водный транспорт и др.).

Вместе с тем, вопросы формирования и развития систем управления рассматривались также такими известными учеными, как Б.З. Мильнер, И. Ансофф, А.Н. Асаул, М. Портер, П. Друкер и др. [20–24]. Их работы представляют собой фундаментальные труды, базирующиеся на результатах многолетних исследований и решающие наиболее общие глобальные проблемы менеджмента организаций.

Так, в своих исследованиях Б.З. Мильнер приходит к выводу, что современным организациям необходимо переходить на более высокий уровень творческого планирования, а также собирать и изучать знания о новой продукции и новых процессах, понимать необходимость решения сложных проблем, что требует творческих работников, умеющих решать трудные задачи на основе ситуационного подхода [20].

И. Ансофф утверждает, что, несмотря на различные цели, которые ставятся перед системами управления, любая система состоит из следующих блоков: информация на входе, реализация (сочетание решений по реализа-

ции и распоряжений к действию, контроль (решение по контролю и оценка эффективности, финансовое планирование (план прибылей и план распределения ресурсов), программирование, планирование (задачи, цели, решение о поиске, поиск альтернатив, анализ, решение о мероприятиях) [21].

М. Портер, известный исследователь проблем формирования и удержания устойчивых конкурентных преимуществ, в своих трудах подчеркивает следующее: развитие системы управления и производства включает в себя многогранную деятельность, которая подходила бы любой компании, то есть делать то же самое, что и конкуренты, но делать это лучше [22]. Оригинальный подход к управлению предлагают П. Друкер и Д. Макьярелло [23], которые делают акцент на отношении к подчиненным. По их мнению, подчиненные – это помощники, которые должны знать намного больше, чем их начальник, «иначе они вообще ни на что не годны» [23, с. 133].

А. Файоль разработал принципы, следование которым в значительной степени оптимизирует работу системы управления: разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство направления, подчиненность личных интересов общим, вознаграждение персонала, централизация, скалярная цепь, порядок, справедливость, стабильность рабочего места для персонала, инициатива, корпоративных дух [24.].

Также, согласно проведенным исследованиям [25], установлено, что существуют две основные формы структуры управления: иерархические (жесткая иерархия власти) и адаптивные (гибкость управления, умеренное использование формальных правил). Это, безусловно, необходимо учитывать при построении системы управления, которая должна охватывать три уровня (оперативный, тактический, стратегический).

Обобщив изложенное выше, считаем, что обобщенную модель системы управления предприятием можно представить в виде схемы (рис. 1). В дополнение к рисунку 1 отметим, что воздействие на управляемую систему должно учитывать особенности объекта управления и решать поставленные в конкретный момент времени цели и задачи, кор-

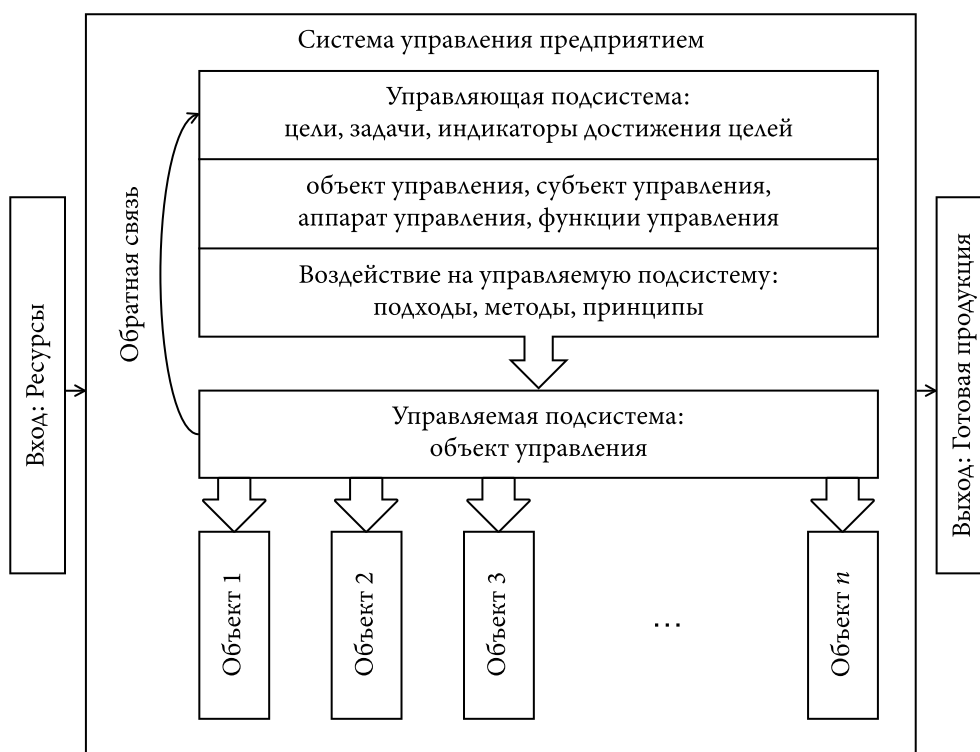


Рисунок 1 – Обобщенная модель системы управления предприятием

респондирующие с миссией и стратегией организации. В этой связи очевидным является согласованность отдельных управляющих систем (на разных уровнях) и их подчиненность ключевым направлениям развития компании.

При этом следует принимать во внимание, что на разных уровнях менеджмента могут быть применены различные подходы, методы, принципы, а также стили управления. По мнению авторов, особо следует подчеркнуть, что в современных условиях потребители предъявляют более высокие требования к качеству продукции, которое формируется на всех этапах ее производства. И система управления, безусловно, играет в этом далеко не последнюю роль. В этой связи актуальным является более детальное изучение практических аспектов работы предприятия и формирования на основе полученных результатов модели системы управления, ориентированной на решение задач создания высокого качества в рамках ценностно-ориентированного подхода [26].

### ***Трехмерная модель системы управления предприятием***

Рассматривая систему управления предприятием в рамках концепции цепочки создания ценности [26], отметим, что результатом

ее функционирования является окончательная ценность выпускаемой продукции, сформированная в процессе взаимодействия всех подразделений и уровней менеджмента компании. Таким образом, готовая продукция отдельного подразделения (предыдущего звена в цепочке ценности) представляет собой ресурсы для создания готовой продукции другого подразделения (следующего звена в цепочке ценности). Например, готовая продукция стивидорной компании – количество погруженного (выгруженного) груза. При выполнении работ по варианту «склад – борт судна» подразделения «стивидоры» готовят грузовой план, который затем направляется на склад и является ресурсом для работы склада (выдача груза со склада происходит в соответствии с грузовым планом). Подразделение «склад» оформляет документы и выдает груз, который впоследствии и грузится на судно (подразделение «бригада докеров-механизаторов»). Таким образом, ценность погруженного груза формируется в результате следующей цепочки: грузовой план – складские документы – погруженный груз. В данном случае мы рассмотрели действие системы управления на оперативном уровне. На тактическом и стратегическом уровнях менеджмента также

существует подобное описанному выше взаимодействие, в результате которого создается окончательная ценность продукции. При этом следует помнить, что управляющее воздействие на всех уровнях выполняется одновременно, но решает разные задачи (безусловно, корреспондирующие с ключевыми задачами организации), поэтому каждый уровень управления может применять отличающиеся методы и стили.

В качестве примера допустим, что при организации работы стивидорной компании ее ключевая цель состоит в росте рентабельности. Для решения данной цели на каждом уровне менеджмента для отдельного подразделения формулируются конкретные цели, задачи, выбираются методы и стили руководства. Исследование опыта работы крупнейших сти-

видорных компаний Юга России, расположенных в порту Новороссийск, (применен метод полевого исследования: наблюдение, изучение документооборота, личные беседы с топ-менеджерами и руководителями разных уровней управления, а также работниками компаний, включая специалистов, ИТР, докеров-механизаторов) в течение десяти лет позволило составить схему управленческого воздействия на управляемую систему, представленную на рисунке 2. На данной схеме приведены уровни управления, цели, задачи и ответственные лица, которые выполняют их реализацию, используя определенные методы и стили. Из рисунка 2 видно, что представители стратегического уровня управления воздействуют на управляемые подсистемы «тактического» и «оперативного» уровней. Управляемая под-



**Рисунок 2 – Воздействие управляющей подсистемы на управляемую подсистему на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях управления (составлено на основе изучения опыта работы стивидорных компаний)**

система «оперативного уровня» находится под двойным воздействием: общее управление (топ-менеджмент через директивы, регламент, приказы, распоряжения и т.д.) и управление по целям и задачам, которые ставятся перед конкретным производственным подразделением руководителями «тактического уровня». Причем практика показывает, что единый стиль и метод управления, как правило, не используются. Они применяются ситуационно, хотя есть и доминирующие. Из рисунка видно, что для такого типа компаний характерен авторитарный стиль управления, проявляющийся, как правило, при воздействии менеджмента стратегического уровня на тактический и оперативный (определены обозначения: постоянно: \*\*\*; периодически: \*\*; редко, по ситуации: \*).

Либеральный стиль проявляется при управлении оперативным уровнем, что обусловлено тесной взаимосвязью управляющей (тактический уровень) и управляемой подсистем.

Исследования особенностей работы и организации системы управления стивидорной компаний позволили установить, что менеджмент таких организаций (вследствие специфики производственного процесса) реализуется одновременно на трех уровнях, причем каждый уровень, используя собственную ресурсную базу, создает «готовую продукцию», являющуюся ресурсами для «готовой продукции» низшего звена управления.

Исходя из вышеизложенного считаем целесообразным предложить трехмерную модель системы управления предприятием, представленную далее (рис. 3).

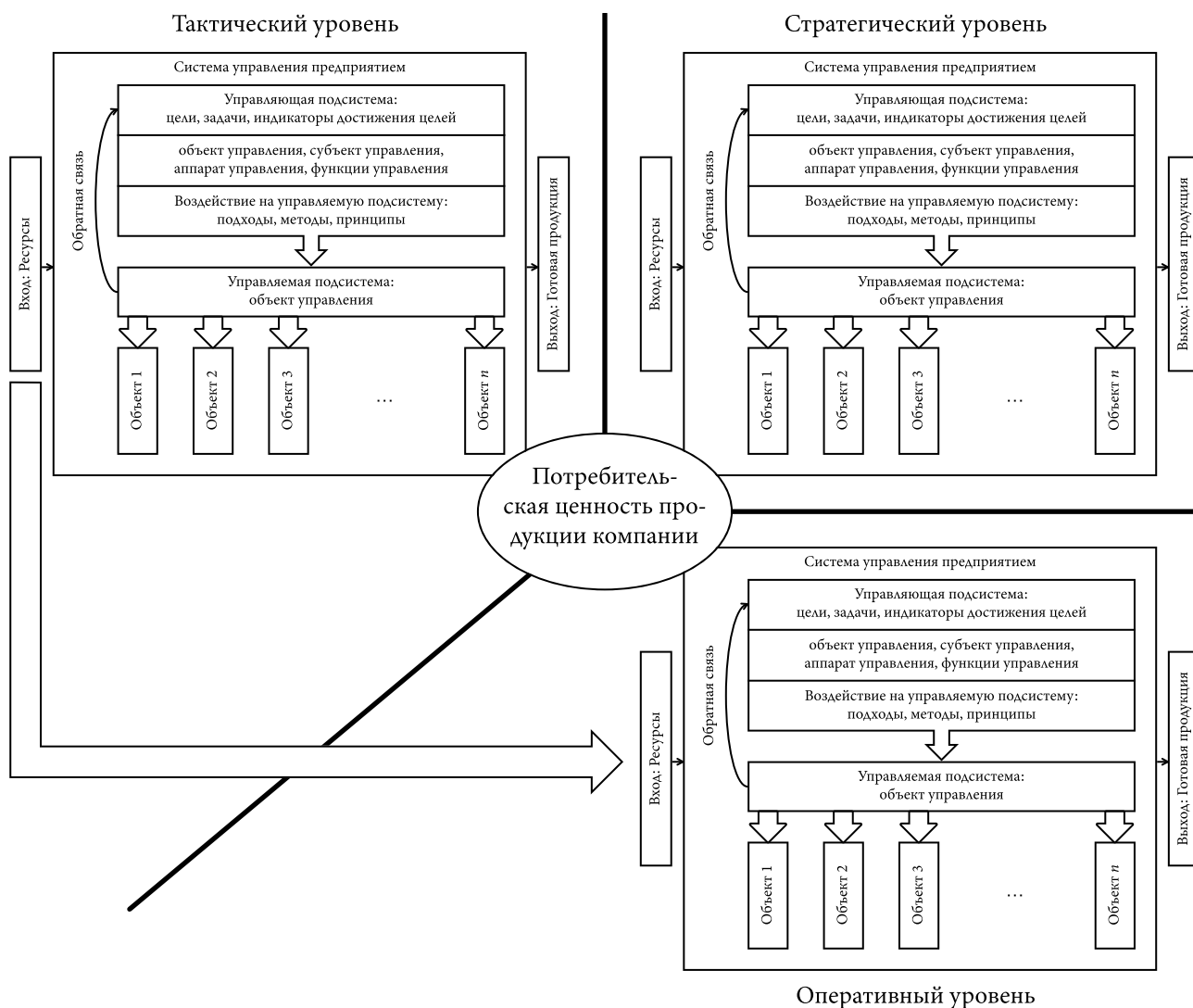


Рисунок 3 – Трехмерная модель системы управления организации (на примере стивидорной компании) с позиции создания потребительской ценности

Предлагаемая модель представляет собой совокупность трех уровней менеджмента и ориентирована на выпуск готовой продукции компании, под которой понимается оказание услуги согласно заключенному контракту, с оформлением всех необходимых (и финансовых в том числе) документов. Модель наглядно показывает, что в формировании окончательной потребительской ценности [26] принимает участие вся система управления. Поэтому можно утверждать, что от результативности ее работы зависит удовлетворенность потребителя. В данном случае речь идет о том, что система управления создает условия (организационно-правовые, технические, технологические, экономические), а также формирует социально-психологический климат, являющийся сегодня одной из важнейших мотивационных составляющих. Ценностно-ори-

ентированный подход к формированию и развитию системы управления предоставляет возможность выстраивать управленческие процессы в соответствии с новыми ориентирами (например, цифровизация экономики позволяет покупателям выставлять требования в области максимальной прозрачности создания ценности продукции). В частности, сегодня, по мнению авторов, видится необходимость применять концепцию маркетингового управления [27]. Это обосновывает значимость поиска дополнительных к существующим (объемы производства, прибыль, рентабельность, доля рынка и т.д.) показателей (ценность сотрудника, удовлетворенность сотрудника, условия для вовлеченности персонала) и показывает актуальность проведения дальнейших исследований в данном направлении.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Лебедева Е.Н. Формирование методических основ комплексной оценки системы управления организации: автореферат дис. ... кандидата экономических наук. Санкт-Петербург, 2006. [электронный ресурс]. URL: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-metodicheskikh-osnov-kompleksnoi-otsenki-sistemy-upravleniya-organizatsii> (дата обращения: 11.01.2020).

2. Куликов М.И. Совершенствование системы управления предприятиями газового комплекса: на примере ООО «Оренбурггазпром»: автореферат дис. ... кандидата экономических наук. Оренбург, 2003 [электронный ресурс]. URL: <http://www.dissercat.com/content/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-predpriyatiyami-gazovogo-kompleksa-na-primere-ooo-ore> (дата обращения: 11.01.2020).

3. Соломенников А.Е. Развитие системы управления предприятиями перерабатывающих производств: автореферат дис. ... кандидата экономических наук. Москва, 2012 [электронный ресурс]. URL: [https://www.mosgu.ru/nauchnaya/publikations/2012/abstracts/Solomennikov\\_AE.pdf](https://www.mosgu.ru/nauchnaya/publikations/2012/abstracts/Solomennikov_AE.pdf) (дата обращения: 11.01.2020).

4. Тимофеева Ю.Г. Метод и механизм оценки качества менеджмента производственного предприятия: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва, 2019 [электронный ресурс]. URL: <https://vak.m>

[nabrnauki.gov.ru/advert/100040264](http://nabrnauki.gov.ru/advert/100040264) (дата обращения: 11.01.2020).

5. Озерова И.Г. Метод процессного управления предприятием на основе программных систем управления бизнес-процессами: автореферат дис. ... кандидата технических наук. Томск, 2007 [электронный ресурс]. URL: <http://earchive.tpu.ru/handle/11683/6391> (дата обращения: 11.01.2020).

6. Долганов А.В. Конфигурирование системы управления научно-технологическим развитием промышленных предприятий: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва, 2015 [электронный ресурс]. URL: <http://www.dslib.net/economika-xoziajstva/konfigurirovanie-sistemy-upravlenija-nauchno-tehnologicheskim-razvitiem-promyshlennyh.html> (дата обращения: 11.01.2020).

7. Щербаков А.Г. Развитие организационно-экономического механизма функционирования высокотехнологичных предприятий при внедрении цифровых технологий (на примере предприятий оборонно-промышленного комплекса России): автореферат дис. ... кандидата экономических наук. Москва, 2019 [электронный ресурс]. URL: [http://www.cniicentr.ru/images/dissovet/zaschita/Shcherbakov/Shcherbakov\\_avtoref.pdf](http://www.cniicentr.ru/images/dissovet/zaschita/Shcherbakov/Shcherbakov_avtoref.pdf) (дата обращения: 11.01.2020).

8. Кибизов З.Б. Система управления промыш-

ленными предприятиями на основе превентивно-компенсационного механизма: автореферат дис. ... кандидата экономических наук. Владикавказ, 2015 [электронный ресурс]. URL: [http://www.skgmi-gtu.ru/Portals/0/\\_Reports/kibizov-aftoref.pdf?ver=2016-12-05-152942-540](http://www.skgmi-gtu.ru/Portals/0/_Reports/kibizov-aftoref.pdf?ver=2016-12-05-152942-540) (дата обращения: 11.01.2020).

9. Босенко Е.В. Бизнес-проектирование в управлении промышленными предприятиями: автореферат дис. ... кандидата экономических наук. Владикавказ, 2014 [электронный ресурс]. URL: [http://www.skgmi-gtu.ru/Portals/0/\\_Reports/bosenko-e-v-avtoref.pdf?ver=2016-12-05-161833-370](http://www.skgmi-gtu.ru/Portals/0/_Reports/bosenko-e-v-avtoref.pdf?ver=2016-12-05-161833-370) (дата обращения: 11.01.2020).

10. Герасимов К.Б. Формирование структуры процессов в системе управления организациями: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Санкт-Петербург, 2019 [электронный ресурс]. URL: [https://vak.minobrnauki.gov.ru/az/server/php/filer\\_new.php?table=att\\_case&fld=autoref&key\[\]=100043962&version=100](https://vak.minobrnauki.gov.ru/az/server/php/filer_new.php?table=att_case&fld=autoref&key[]=100043962&version=100) (дата обращения: 11.01.2020).

11. Давлетшин Р.И. Формирование системы управления предприятия транспортного строительства на базе процессного подхода: автореферат дис. ... кандидата экономических наук. Москва, 2017 [электронный ресурс]. URL: [https://vak.minobrnauki.gov.ru/az/server/php/filer\\_new.php?table=att\\_case&fld=autoref&key\[\]=100018644&version=100](https://vak.minobrnauki.gov.ru/az/server/php/filer_new.php?table=att_case&fld=autoref&key[]=100018644&version=100) (дата обращения: 11.01.2020).

12. Абуева М.М.-С. Формирование эффективной системы управления инновационной деятельностью компании: автореферат дис. ... кандидата экономических наук. Москва, 2018 [электронный ресурс]. URL: [https://vak.minobrnauki.gov.ru/az/server/php/filer\\_new.php?table=att\\_case&fld=autoref&key\[\]=100029123&version=100](https://vak.minobrnauki.gov.ru/az/server/php/filer_new.php?table=att_case&fld=autoref&key[]=100029123&version=100) (дата обращения: 11.01.2020).

13. Левин С.Б. Теоретические основы формирования систем управления транспортным предприятием уровня 3PL и 4PL // Наука и техника транспорта. 2014. № 3. С. 60–66.

14. Красильникова Г.Д. Непрерывное планирование и развитие систем управления на предприятиях транспорта // Вестник СамГУПС. 2011. № 3 (13). С. 41–45.

15. Фролова О.Н., Тибалова С.О. Системный подход к управлению на транспорте [электронный ресурс] // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития: тезисы доклада международной научно-практической конференции XVIII, 2015. С. 197–202. URL: [\[lib.ru/item.asp?id=22971030\]\(http://lib.ru/item.asp?id=22971030\) \(дата обращения: 27.01.2020\).](http://elib</a></p></div><div data-bbox=)

16. Сингаевский П.С., Юдин А.С. Проектирование сложных систем управления динамическими объектами на водном транспорте // Международная конференция по мягким вычислениям и измерениям. 2015. Т. 1. С. 304–311.

17. Дирша Е.В. Исследование систем управления: Курс лекций: Учебное пособие для студентов дневной и заочной форм обучения направлений 080500, 080200 «Менеджмент» / Рубцовский индустриальный институт. Рубцовск, 2012.

18. Глухов К.Е., Фролова О.Н. Терминологические аспекты понятия «Система управления на транспорте» // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2016. № 30. С. 29–133.

19. Глухов К.Е., Фролова О.Н. Система управления на предприятиях транспортной отрасли и ее особенности // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2016. № 29. С. 133–138.

20. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2010.

21. Игорь Ансофф. Стратегическое управление [электронный ресурс]. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155/4169#t142> (Дата обращения: 23.01.2020).

22. Майкл Портер о новых стратегиях совершенствования управления [электронный ресурс]. URL: <http://www.management.com.ua/bp/bp016.html> (дата обращения: 22.12.2019).

23. Друкер Питер Ф., Макьярелло Джозеф А. Менеджмент. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.

24. Uzuegbu C.P., Nnadozie C.O. Henry Fayol's 14 Principles of Management: Implications for Libraries and Information Centres // Journal of Information Science Theory and Practice. 2015. № 3 (2). Pp. 58–72.

25. Асаул А.Н., Павлов В.И., Бескиерь Ф.И., Мышко О.А. Менеджмент корпорации и корпоративное управление [электронный ресурс]. СПб.: Гуманистика, 2006. URL: [http://www.aup.ru/books/m2/2\\_2\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/m2/2_2_3.htm) (дата обращения: 17.12.2019).

26. Юлдашева О.У., Никифорова С.В., Полонский С.Ю. Методология организации бизнеса на основе цепочки по созданию потребительской ценности [электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-organizatsii-biznesa-na-osnove-tsepochnki-po-sozdaniyu-potrebitelskoy-tsennosti-na-primere-stroitelnoy-korporatsii-1/viewer> (дата обращения: 11.12.2019).

27. Мельниченко А.Н. Эволюция маркетинго-

вого управления: основные этапы и современные тенденции [электронный ресурс]. URL: <http>

[s://www.cfin.ru/press/marketing/1999-5/01.shtml](http://www.cfin.ru/press/marketing/1999-5/01.shtml)  
(дата обращения: 11.12.2019).

---

## THE ORGANIZATION'S MANAGEMENT SYSTEM FROM THE POINT OF VIEW OF THE CONSUMER VALUE CHAIN

**M.V. Botnaryuk**

Admiral Ushakov Maritime State University,  
Novorossiysk, Russia

**E.O. Soboleva**

Admiral Ushakov Maritime State University,  
Novorossiysk, Russia

### ABSTRACT:

**Purpose.** Creating a three-dimensional model of the organization's management system. The relevance of the research is due to the peculiarities of creating a consumer value, which is associated with the specifics of the production process. The traditional approach to the management system does not provide flexibility in solving the problem of maximum customer satisfaction, due to the fact that it does not take into account the new requirements for the value chain of finished products.

**Materials and methods.** The methodological basis of the research is based on the results obtained in the course of monitoring production and management processes, studying the document flow, interviews with managers of various management levels, employees of stevedoring companies. Methods of analysis, synthesis, and field research (such as survey, observation, and personal conversation) were applied.

**Research result.** The features of the stevedoring company's management system functioning at the operational, tactical and strategic levels are revealed. The necessity of applying the concept of value chain and marketing management is proved. It will increase customer's satisfaction and enhance the effectiveness of management decisions.

**Scientific novelty of the article.** A three-dimensional model of the management system is proposed, taking into account the practical aspects of the organization's activities in the new context. The model is based on a value-oriented approach to the formation and development of the management system. On its basis, the organization's management processes are built within the framework of marketing management, which makes it possible to operate as a single mechanism, the key goal of which is to increase the value of services provided. Tools and methods of influence in this case are chosen situationally, depending on the level of management and the existing relationships in the team. In the future, the application of this model implies the need to introduce additional indicators of the system: employee value, employee satisfaction, conditions for staff involvement that meet the requirement of harmonization of the socio-psychological climate in the workforce.

**KEYWORDS:** organization's management system, value chain, customer value, the three-dimensional model.

### AUTHORS' INFORMATION:

Marina V. Botnaryuk, Dr. Sci. (Economical), Associate Professor, Admiral Ushakov Maritime State University,  
93, Lenin Str., Novorossiysk, 353918, Russia, [mia-marry@mail.ru](mailto:mia-marry@mail.ru)

Ekaterina O. Soboleva, Admiral Ushakov Maritime State University,  
93, Lenin Str., Novorossiysk, 353918, Russia, [katefrankfurt19@gmail.com](mailto:katefrankfurt19@gmail.com)

**FOR CITATION:** Botnaryuk M.V., Soboleva E.O. The organization's management system from the point of view of the consumer value chain // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 149–161.

## REFERENCES

1. Lebedeva E.N. Development of methodological bases of integrated assessment of the organization's management system: abstract of the thesis for the Candidate Degree of Economic Science. Saint Petersburg, 2006 [e-resource]. URL: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-metodicheskikh-osnov-kompleksnoi-otsenki-sistemy-upravleniya-organizatsii> (date of reference: 11.01.2020). [Lebedeva E.N. Formirovanie metodicheskikh osnov kompleksnoy otsenki sistemy upravleniya organizatsii: avtoreferat dis. ... kandidata ekonomicheskikh nauk. Sankt-Peterburg, 2006. [elektronnyy resurs]. URL: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-metodicheskikh-osnov-kompleksnoi-otsenki-sistemy-upravleniya-organizatsii> (data obrashcheniya: 11.01.2020).] – (In Rus.)
2. Kulikov M.I. Improving the management system of enterprises of the gas complex: by the example of LLC "Orenburggazprom": abstract of the thesis for the Candidate Degree of Economic Science. Orenburg, 2003 [e-resource]. URL: <https://www.dissercat.com/content/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-predpriyatiyami-gazovogo-kompleksa-na-primere-ooo-ore> (date of reference: 11.01.2020). [Kulikov M.I. Sovershenstvovanie sistemy upravleniya predpriyatiyami gazovogo kompleksa: na primere OOO «Orenburggazprom»: avtoreferat dis. ... kandidata ekonomicheskikh nauk. Orenburg, 2003 [elektronnyy resurs]. URL: <https://www.dissercat.com/content/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-predpriyatiyami-gazovogo-kompleksa-na-primere-ooo-ore> (data obrashcheniya: 11.01.2020).] – (In Rus.)
3. Solomennikov A.E. Development of the management system of enterprises of processing industries: abstract of the thesis for the Candidate Degree of Economic Science. Moscow, 2012 [e-resource]. URL: [https://www.mosgu.ru/nauchnaya/publications/2012/abstracts/Solomennikov\\_AE.pdf](https://www.mosgu.ru/nauchnaya/publications/2012/abstracts/Solomennikov_AE.pdf) (date of reference: 11.01.2020). [Solomennikov A.E. Razvitie sistemy upravleniya predpriyatiyami pererabatyvayushchikh proizvodstv: avtoreferat dis. ... kandidata ekonomicheskikh nauk. Moskva, 2012 [elektronnyy resurs]. URL: [https://www.mosgu.ru/nauchnaya/publications/2012/abstracts/Solomennikov\\_AE.pdf](https://www.mosgu.ru/nauchnaya/publications/2012/abstracts/Solomennikov_AE.pdf) (data obrashcheniya: 11.01.2020).] – (In Rus.)
4. Timofeyeva Yu.G. Method and mechanism for evaluating the quality of management of a production enterprise: thesis for the Candidate Degree of Economic Sciences. Moscow, 2019 [e-resource]. URL: <https://vak.minobrnauki.gov.ru/advert/100040264> (date of reference: 11.01.2020). [Timofeyeva Yu.G. Metod i mekhanizm otsenki kachestva menedzhmenta proizvodstvennogo predpriyatiya: dissertatsiya na soiskanie uchenoy stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk. Moskva, 2019 [elektronnyy resurs]. URL: <https://vak.minobrnauki.gov.ru/advert/100040264> (data obrashcheniya: 11.01.2020).] – (In Rus.)
5. Ozerova I.G. Method of process management of the enterprise based on software systems for managing business processes: abstract of the thesis for the Candidate Degree of Technical Science. Tomsk, 2007 [e-resource]. URL: <http://earchive.tpu.ru/handle/11683/6391> (date of reference: 11.01.2020). [Ozerova I.G. Metod protsessnogo upravleniya predpriyatiem na osnove programmnykh sistem upravleniya biznes-protsessami: avtoreferat dis. ... kandidata tekhnicheskikh nauk. Tomsk, 2007 [elektronnyy resurs]. URL: <http://earchive.tpu.ru/handle/11683/6391> (data obrashcheniya: 11.01.2020).] – (In Rus.)
6. Dolganov A.V. Configuring the management system for scientific and technological development of industrial enterprises: thesis for the Candidate Degree of Economic Science. Moscow, 2015 [e-resource]. URL: <http://www.dslib.net/economika-xoziajstva/konfigurirovanie-sistemy-upravlenija-nauchno-tehnologicheskim-razvitiem-promyshlennykh.html> (date of reference: 11.01.2020). [Dolganov A.V. Konfigurirovanie sistemy upravleniya nauchno-tehnologicheskim razvitiem promyshlennykh predpriyatiy: dissertatsiya na soiskanie uchenoy stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk. Moskva, 2015 [elektronnyy resurs]. URL: <http://www.dslib.net/economika-xoziajstva/konfigurirovanie-sistemy-upravlenija-nauchno-tehnologicheskim-razvitiem-promyshlennykh.html> (data obrashcheniya: 11.01.2020).] – (In Rus.)
7. Shcherbakov A.G. Development of organizational and economic mechanism of functioning of high-tech enterprises in the implementation of digital technologies (by the example of enterprises of the military-industrial complex of Russia): abstract of the thesis for the Candidate Degree of Economic Science. Moscow, 2019 [e-resource]. URL: [http://www.cniicentr.ru/images/dissovet/zaschita/Shcherbakov/Shcherbakov\\_avtoref.pdf](http://www.cniicentr.ru/images/dissovet/zaschita/Shcherbakov/Shcherbakov_avtoref.pdf) (date of reference: 11.01.2020). [Shcherbakov A.G. Razvitie organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma funktsionirovaniya vysokotekhnologichnykh predpriyatiy pri vnedrenii tsifrovyykh tekhnologiy (na

primere predpriyatii oboronno-promyshlennogo kompleksa Rossii): avtoreferat dis. ... kandidata ekonomicheskikh nauk. Moskva, 2019 [elektronnyy resurs]. URL: [http://www.cniicentr.ru/images/diss/ovet/zaschita/Shcherbakov/Shcherbakov\\_avtoref.pdf](http://www.cniicentr.ru/images/diss/ovet/zaschita/Shcherbakov/Shcherbakov_avtoref.pdf) (data obrashcheniya: 11.01.2020).] – (In Rus.)

8. Kibizov Z.B. Management system of industrial enterprises based on preventive and compensatory mechanism: abstract of the thesis for the Candidate Degree of Economic Science. Vladikavkaz, 2015 [e-resource]. URL: [http://www.skgmi-gtu.ru/Portals/0/\\_Reports/kibizov-aftoref.pdf?ver=2016-12-05-152942-540](http://www.skgmi-gtu.ru/Portals/0/_Reports/kibizov-aftoref.pdf?ver=2016-12-05-152942-540) (date of reference: 11.01.2020). [Kibizov Z.B. Sistema upravleniya promyshlennymi predpriyatiyami na osnove preventivno-kompensatsionnogo mekhanizma: avtoreferat dis. ... kandidata ekonomicheskikh nauk. Vladikavkaz, 2015 [elektronnyy resurs]. URL: [http://www.skgmi-gtu.ru/Portals/0/\\_Reports/kibizov-aftoref.pdf?ver=2016-12-05-152942-540](http://www.skgmi-gtu.ru/Portals/0/_Reports/kibizov-aftoref.pdf?ver=2016-12-05-152942-540) (data obrashcheniya: 11.01.2020).] – (In Rus.)

9. Bosenko E.V. Business design in the management of industrial enterprises: abstract of the thesis for the Candidate Degree of Economic Science. Vladikavkaz, 2014 [e-resource]. URL: [http://www.skgmi-gtu.ru/Portals/0/\\_Reports/bosenko-e-v-avtoref.pdf?ver=2016-12-05-161833-370](http://www.skgmi-gtu.ru/Portals/0/_Reports/bosenko-e-v-avtoref.pdf?ver=2016-12-05-161833-370) (date of reference: 11.01.2020). [Bosenko E.V. Biznes-proektirovanie v upravlenii promyshlennymi predpriyatiyami: avtoreferat dis. ... kandidata ekonomicheskikh nauk. Vladikavkaz, 2014 [elektronnyy resurs]. URL: [http://www.skgmi-gtu.ru/Portals/0/\\_Reports/bosenko-e-v-avtoref.pdf?ver=2016-12-05-161833-370](http://www.skgmi-gtu.ru/Portals/0/_Reports/bosenko-e-v-avtoref.pdf?ver=2016-12-05-161833-370) (data obrashcheniya: 11.01.2020).] – (In Rus.)

10. Gerasimov K.B. Development of the structure of processes in the management system of organizations: thesis for the Doctor Degree of Economic Science. Saint Petersburg, 2019 [e-resource]. URL: [https://vak.minobrnauki.gov.ru/az/server/php/filer\\_new.php?table=att\\_case&fld=autoref&key\[\]=100043962&version=100](https://vak.minobrnauki.gov.ru/az/server/php/filer_new.php?table=att_case&fld=autoref&key[]=100043962&version=100) (date of reference: 11.01.2020). [Gerasimov K.B. Formirovanie struktury protsessov v sisteme upravleniya organizatsiyami: dissertatsiya na soiskanie uchenoy stepeni doktora ekonomicheskikh nauk. Sankt-Peterburg, 2019 [elektronnyy resurs]. URL: [https://vak.minobrnauki.gov.ru/az/server/php/filer\\_new.php?table=att\\_case&fld=autoref&key\[\]=100043962&version=100](https://vak.minobrnauki.gov.ru/az/server/php/filer_new.php?table=att_case&fld=autoref&key[]=100043962&version=100) (data obrashcheniya: 11.01.2020).] – (In Rus.)

11. Davletshin R.I. Development of the management system of the enterprise of transport construction on the basis of the process approach: abstract of the thesis for the Candidate Degree of Economic

Science. Moscow, 2017 [e-resource]. URL: [https://vak.minobrnauki.gov.ru/az/server/php/filer\\_new.php?table=att\\_case&fld=autoref&key\[\]=100018644&version=100](https://vak.minobrnauki.gov.ru/az/server/php/filer_new.php?table=att_case&fld=autoref&key[]=100018644&version=100) (date of reference: 11.01.2020). [Davletshin R.I. Formirovanie sistemy upravleniya predpriyatiya transportnogo stroitel'stva na baze protsessnogo podkhoda: avtoreferat dis. ... kandidata ekonomicheskikh nauk. Moskva, 2017 [elektronnyy resurs]. URL: [https://vak.minobrnauki.gov.ru/az/server/php/filer\\_new.php?table=att\\_case&fld=autoref&key\[\]=100018644&version=100](https://vak.minobrnauki.gov.ru/az/server/php/filer_new.php?table=att_case&fld=autoref&key[]=100018644&version=100) (data obrashcheniya: 11.01.2020).] – (In Rus.)

12. Abuyeva M.M-S. Development of an effective management system for innovative activity of the company: abstract of the thesis for the Candidate Degree of Economic Science. Moscow, 2018 [e-resource]. URL: [https://vak.minobrnauki.gov.ru/az/server/php/filer\\_new.php?table=att\\_case&fld=autoref&key\[\]=100029123&version=100](https://vak.minobrnauki.gov.ru/az/server/php/filer_new.php?table=att_case&fld=autoref&key[]=100029123&version=100) (date of reference: 11.01.2020). [Abuyeva M.M-S. Formirovanie effektivnoy sistemy upravleniya innovatsionnoy deyatel'nost'yu kompanii: avtoreferat dis. ... kandidata ekonomicheskikh nauk. Moskva, 2018 [elektronnyy resurs]. URL: [https://vak.minobrnauki.gov.ru/az/server/php/filer\\_new.php?table=att\\_case&fld=autoref&key\[\]=100029123&version=100](https://vak.minobrnauki.gov.ru/az/server/php/filer_new.php?table=att_case&fld=autoref&key[]=100029123&version=100) (data obrashcheniya: 11.01.2020).] – (In Rus.)

13. Levin S.B. Theoretical bases of development of transport enterprise management systems level 3PL and 4PL // Transport science and technology. 2014. No. 3. Pp. 60–66. [Levin S.B. Teoreticheskie osnovy formirovaniya sistem upravleniya transportnym predpriyatiem urovnya 3PL i 4PL // Nauka i tekhnika transporta. 2014. № 3. S. 60–66.] – (In Rus.)

14. Krasilnikova G.D. Continuous planning and development of management systems at transport enterprises // Bulletin of SSTU. 2011. No. 3 (13), Pp. 41–45. [Krasilnikova G.D. Nepreryvnoe planirovanie i razvitie sistem upravleniya na predpriyatiyakh transporta // Vestnik SamGUPS. 2011. № 3 (13). S. 41–45.] – (In Rus.)

15. Frolova O.N., Tibalova S.O. System approach to transport management [e-resource] // Economics and management: analysis of trends and prospects of development: abstracts of the report of the International Scientific and Practical Conference XVIII, 2015. Pp. 197–202. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22971030> (date of reference: 27.01.2020). [Frolova O.N., Tibalova S.O. Sistemnyy podkhod k upravleniyu na transporte [elektronnyy resurs] // Ekonomika i upravlenie: analiz tendentsiy i perspektiv razvitiya: tezisy doklada mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii XVIII,

2015. S. 197–202. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22971030> (data obrashcheniya: 27.01.2020).] – (In Rus.)

16. Singayevsky P.S., Yudin A.S. Design of complex control systems for dynamic objects in water transport // International conference on soft computing and measurement. 2015. Vol. 1. Pp. 304–311. [Singayevskiy P.S., Yudin A.S. Proektirovanie slozhnykh sistem upravleniya dinamicheskimi ob'ektami na vodnom transporte // Mezhdunarodnaya konferentsiya po myagkim vychisleniyam i izmereniyam. 2015. T. 1. S. 304–311.] – (In Rus.)

17. Dirsha E.V. Research of management systems: a course of lectures: a textbook for full-time and part-time students of the specialties 080500, 080200 “Management”. Rubtsovsk Industrial Institute. Rubtsovsk, 2012. [Dirsha E.V. Issledovanie sistem upravleniya: Kurs lektsiy: Uchebnoe posobie dlya studentov dnevnoy i zaочноy form obucheniya napravleniy 080500, 080200 «Menedzhment» / Rubtsovskiy industrial'nyy institut. Rubtsovsk, 2012.] – (In Rus.)

18. Glukhov K.E., Frolova O.N. Terminological aspects of the concept “transport management System” // Problems of modern economy (Novosibirsk). 2016. No. 30. Pp. 29–133. [Glukhov K.E., Frolova O.N. Terminologicheskie aspekty ponyatiya «Sistema upravleniya na transporte» // Problemy sovremennoy ekonomiki (Novosibirsk). 2016. № 30. S. 29–133.] – (In Rus.)

19. Glukhov K.E., Frolova O.N. Management System at transport industry enterprises and its features // Economics and management: analysis of trends and development prospects. 2016. No. 29. Pp. 133–138. [Glukhov K.E., Frolova O.N. Sistema upravleniya na predpriyatiyakh transportnoy otrasli i ee osobennosti // Ekonomika i upravlenie: analiz tendentsiy i perspektiv razvitiya. 2016. № 29. S. 133–138.] – (In Rus.)

20. Milner B.Z. Theory of organization. Moscow: INFRA-M, 2010. [Mil'ner B.Z. Teoriya organizatsii. M.: INFRA-M, 2010.] – (In Rus.)

21. Ansoff Igor. Strategic management [e-resource]. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155/4169#t142> (date of reference: 23.01.2020). [Igor' Ansoff. Strategicheskoe upravlenie [elektronnyy resurs]. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155/4169#t142> (Data obrashcheniya: 23.01.2020).] – (In Rus.)

22. Michael Porter on new strategies for improving management [e-resource]. URL: [http://www.](http://www.management.com.ua/bp/bp016.html)

[management.com.ua/bp/bp016.html](http://www.management.com.ua/bp/bp016.html) (date of reference: 22.12.2019). [Maykl Porter o novykh strategiyakh sovershenstvovaniya upravleniya [elektronnyy resurs]. URL: <http://www.management.com.ua/bp/bp016.html> (data obrashcheniya: 22.12.2019).] – (In Rus.)

23. Drucker Peter F., Maciarello Joseph A. Management. M.: LLC “I.D. Williams”, 2010. [Druker Piter F., Mak'yarello Dzhozef A. Menedzhment. M.: ООО «I.D. Vil'yams», 2010.] – (In Rus.)

24. Uzuegbu C.P., Nnadozie C.O. Henry Fayol's 14 Principles of Management: Implications for Libraries and Information Centres // Journal of Information Science Theory and Practice. 2015. No. 3 (2). Pp. 58–72. – (In Eng.)

25. Asaul A.N., Pavlov V.I., Beskier F.I., Myshko O.A. Corporate management and corporate governance [e-resource]. Saint Petersburg: Humanistics, 2006. URL: [http://www.aup.ru/books/m2/2\\_2\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/m2/2_2_3.htm). (date of reference: 17.12.2019). [Asaul A.N., Pavlov V.I., Beskier' F.I., Myshko O.A. Menedzhment korporatsii i korporativnoe upravlenie [elektronnyy resurs]. SPb.: Gumanistika, 2006. URL: [http://www.aup.ru/books/m2/2\\_2\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/m2/2_2_3.htm) (data obrashcheniya: 17.12.2019).] – (In Rus.)

26. Yuldasheva O.U., Nikiforova S.V., Polonskiy S.Yu. Methodology of business organization based on the chain of consumer value creation [e-resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-organizatsii-biznesa-na-osnove-tsepochnki-po-sozdaniyu-potrebitelskoy-tsennosti-na-primere-stroitelnoy-korporatsii-1/viewer> (date of reference: 11.12.2019). [Yuldasheva O.U., Nikiforova S.V., Polonskiy S.Yu. Metodologiya organizatsii biznesa na osnove tsepochnki po sozdaniyu potrebitel'skoy tsennosti [elektronnyy resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-organizatsii-biznesa-na-osnove-tsepochnki-po-sozdaniyu-potrebitelskoy-tsennosti-na-primere-stroitelnoy-korporatsii-1/viewer> (data obrashcheniya: 11.12.2019).] – (In Rus.)

27. Melnichenko L.N. Evolution of marketing management: main stages and current trends [e-resource]. URL: <https://www.cfin.ru/press/marketing/1999-5/01.shtml> (date of reference: 11.12.2019). [Mel'nichenko L.N. Evolyutsiya marketingovogo upravleniya: osnovnye etapy i sovremennye tendentsii [elektronnyy resurs]. URL: <https://www.cfin.ru/press/marketing/1999-5/01.shtml> (data obrashcheniya: 11.12.2019).] – (In Rus.)

## АНАЛИЗ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ В ООО «ВЕСЕННИЕ ИНВЕСТИЦИИ»: ОТЕЛЬ «IBIS NIZHNY NOVGOROD»

УДК: 338.488:640.41

ББК: 65.432.1-32

DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-162-172

ГРНТИ: 72.75.39

Код ВАК: 08.00.05

**П.Г. Николенко**

Нижегородский государственный инженерно-экономический университет,  
Нижний Новгород, Россия

### АННОТАЦИЯ:

**Постановка проблемы.** Необходимым требованием в условиях глобализации отельного бизнеса и жесткой конкуренции является формирование программ лояльности, но для их формирования и адаптации в отечественных средствах размещения необходим комплексный анализ имеющихся программ лояльности как действенного инструмента маркетинга.

Конкретная **научная задача** связана с проведением комплексного анализа программ лояльности в отеле «Ibis Nizhny Novgorod» входящего в международную гостиничную цепь Ассог.

**Методологическая база** связана с системным подходом к анализу программ лояльности в отеле «Ibis Nizhny Novgorod», входящем в международную гостиничную цепь, с многообразием различных подходов к формированию и использованию программ лояльности.

**Используемые материалы.** Информационной базой исследования послужили внутренние документы отеля «Ibis Nizhny Novgorod», материалы научных публикаций.

**Методы исследования.** Практическое наблюдение, источниковедческий анализ, сравнительный анализ, моделирование алгоритмов для расчетов эффективности программ лояльности.

**Основные результаты исследования.** В статье проанализированы программы лояльности в ООО «Весенние инвестиции» отель «Ibis Nizhny Novgorod». Выделены преимущества программ лояльности для статусов клиентов: «Classic», «Silver», «Gold», «Platinum». Дана характеристика привилегий держателям карт «Ibis Business», несмотря на ее платность клиентами, в размере 90 евро в год. Выявлено отсутствие сформированной программы лояльности в ресторане «Ibis Kitchen» при отеле, но охарактеризованы отдельные элементы, формирующие потребительскую лояльность клиентов, связанную с учетом рациональности и полезности питания. Выявлена особенность в предложении программы лояльности сотрудникам отеля «Ibis Nizhny Novgorod», которая мотивирует сотрудников на ответственное отношение к труду, укрепляет корпоративную культуру коллектива и позволяет идентифицировать себя с компанией, принадлежащей к мировому бренду.

**Выводы.** Комплексный анализ программ лояльности отеля «Ibis Nizhny Novgorod» может стать практическим руководством к формированию и внедрению важного маркетингового инструмента в гостинично-ресторанных комплексах, хостелах, мини-гостиницах с целью совершенствования клиентурных отношений, а предложенные алгоритмы расчетов могут стать методами измерения ключевых показателей лояльности в отелях различных категорий.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** балл, карта, клиент, преимущества, программа лояльности, отель, скидка, статус, этап.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Полина Григорьевна Николенко, кандидат экономических наук, доцент, Институт пищевых технологий и дизайна, Нижегородский государственный инженерно-экономический университет, 603062, Россия, г. Нижний Новгород, ул. Горная, 13, polinanikolenko59@mail.ru

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Николенко П.Г. Анализ программ лояльности в ООО «Весенние инвестиции»: отель «Ibis Nizhny Novgorod» // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 162–172.

***Постановка проблемы***

Формирование программ лояльности в отельном бизнесе связано, прежде всего, с глобализацией и обострившейся конкуренцией в индустрии гостеприимства. Лояльность к клиентам все чаще рассматривается как бизнес-процесс, связанный с клиентурными отношениями. Проблема появления программ лояльности в средствах размещения обусловлена рядом причин:

- в экономическом плане в условиях кризиса, сезонности, выгоднее сохранять и укреплять отношения с имеющимися клиентами;
- лояльное отношение клиентов к средству размещения, его бренду через долгосрочные отношения может обеспечить максимальную прибыль отелю;
- лояльный клиент может превратиться в «проповедника» гостиничного продукта и бизнес-партнера.

Анализ последних исследований и публикаций по программам лояльности рассматриваются исследователями О. Я. Цуневской, которая выделяет значимые признаки классификации программ лояльности, такие как: профиль деятельности фирмы, типы индентификаторов, механизмы поощрения участников и вхождения их в программу лояльности. Выявляя в своих исследованиях важность программ лояльности в средствах размещения, А. А. Кабанов определил основные группы участников программ лояльности, предложил циклический процесс их внедрения и обновления. Программы лояльности особенно значимы в отраслях, где потребители совершают повторные покупки, а это авиаперевозки, финансовые услуги, розничная торговля, гостиничный бизнес, - констатируют Н. М. Розанова, К. В. Парфенов [1, с. 97]. Неслучайно первые программы лояльности появились в авиакомпаниях примерно 100 лет назад, бизнес ко-

торых после великой депрессии срастался с отельным делом.

Цели настоящей статьи:

- исследование программ лояльности в гостиничной деятельности;
- анализ преимуществ программы «Le Club AccorHotels» для держателей карт различных статусов клиентов;
- выявление привилегий карты «Ibis Business» для клиентов отеля международной гостиничной цепи;
- раскрытие мотивирующего потенциала программ лояльности для сотрудников международной гостиничной цепи Accor.

***Основные направления исследования***

Конкуренция в отелях связана с размерами средств размещения, комфортом, стандартами обслуживания, наличием дополнительных гостиничных услуг, ценами. Когда цена на гостиничный продукт достигает критического уровня, а так бывает очень часто, появляются дифференцированные цены и скидки, но эти инструменты не дают отелям конкурентных преимуществ. С развитием и глобализацией отельного бизнеса ведущие отельеры поняли, что лучшим конкурентным преимуществом является клиент, а еще лучше – тот клиент, который побывал в отеле и получил от гостиничного продукта, услуг, сервиса определенное впечатление, в том числе и небольшие материальные подарки. Но современный клиент не всегда хочет получить в подарок конфеты, парфюм или цветы. Это навело на мысль превращения подарков в систему баллов, но первый их учет был примитивный, баллы терялись, забывались. В современных условиях баллы при помощи оформленной программы и информационных технологий (приложений) начисляются бонусами, которые оцениваются деньгами. Так благодаря распространенному маркетинговому инструменту – программе лояльности – деньги отражаются на

специальной карте и признаются большинством клиентов лучшим подарком. Программа лояльности – лучший документ, скрепляющий сотрудничество между субъектами хозяйствования, осуществляющими свою деятельность в различных отраслях и на различных рынках по удовлетворению потребительских предпочтений в зависимости от участия отеля в программе лояльности [2, с. 12].

В индустрии гостеприимства наиболее распространены бонусные программы и программы с накопительной скидкой [3, с. 137].

Представляя собой один из наиболее распространенных маркетинговых инструментов, программы лояльности созданы для долгосрочных отношений с клиентами. Лояльные клиенты не только обеспечивают значительную прибыль отелю, но и способствуют привлечению новых потребителей, делая их участниками сопроизводства концептуальных гостиничных продуктов, предлагающих новый концепт развития гостиницы, поддерживающих мировые стандарты и более совершенные технологии. Анализ лояльности в малых зарубежных отелях показывает:

- ориентация на клиента имеет прямое отношение к работе фирмы;
- инициативные отели оказывают влияние на процесс создания знаний о лояльности фирмы, которые зависят от динамики развития компании, возможностей туристических предпринимателей;
- клиентоориентированность, проявляемая отелями, является частично опосредованным процессом создания знаний и его влиянием на эффективность работы фирмы [4].

Маркетинговый подход ориентирован на выстраивание долгосрочных интерактивных клиентурных отношений. Программа лояльности может быть определена как набор мероприятий, направленных на удержание клиентов, на формирование положительного имиджа гостиничного продукта (бренда компаний) в глазах покупателей [5, с. 15]. Программа лояльности – рассматривается и как совокупность структурированных маркетинговых мероприятий, направленных на повышение эмоциональной и поведенческой лояльности покупателя по отношению к рыночному предложению услуг и сервиса [5, с. 11].

Каждое гостиничное предприятие должно систематически проводить мониторинг информации, касающийся восприятия потребителем выполнения отелем его требований как одного из методов измерения качества обслуживания [6, с. 361].

Среди наиболее важных мер по привлечению клиентов к гостиничным услугам можно считать организацию клубов, ассоциаций, сообществ по интересам, где особо поддерживается персональный *rolodex* для гостей, который удобен для регулярных опросов клиентов при определении степени удовлетворенности услугами [7, с. 51].

По наблюдениям автора статьи, в средствах размещения г. Нижнего Новгорода нет единых подходов к формированию программ лояльности. Так, мини-гостиницы, hostels, однозвездочные отели не могут позволить себе внедрение программ лояльности из-за больших затрат на маркетинговые мероприятия. Некоторые нижегородские гостинично-ресторанные комплексы просто копируют имеющиеся программы лояльности, которые не всегда оправдывают издержки на них. В данной статье предлагается анализ программ достаточно успешного отеля, для трансляции накопленного опыта применения программ лояльности и ее элементов в различных структурных подразделениях отелях различной категоричности. Для полного представления действующих программ лояльности в отеле, принадлежащем к международной гостиничной цепи «Accor», проанализируем важные маркетинговые инструменты для клиентов и сотрудников в ООО «Весенние инвестиции» отель «Ibis Nizhny Novgorod».

Сердцем любого отеля является ресепшен. На стойке регистрации клиентов трехзвездочного отеля «Ibis» всегда лежат буклеты с информацией о программах лояльности, в которых указано, что для участия в них достаточно заполнить анкету внутри буклета и отдать сотруднику ресепшен, либо загрузить на персональный мобильный телефон или планшет приложение «AccorHotels» и создать в нем аккаунт. Стать членом лояльной программы «Le Club AccorHotels» можно зарегистрировавшись на сайте сети *AccorHotels*. Участие в программе лояльности бесплатное. При на-

коплении 2 000 баллов клиент может остановиться в отеле соответствующего бренда на одну ночь бесплатно. Краткую информацию

о преимуществах участия в программе лояльности «Le Club AccorHotels» приведем в аналитической таблице 1.

Таблица 1 – Преимущества программы «Le Club AccorHotels»

| Статус                                                                                           | Classic                                                       | Silver                                                                                                                | Gold                                                                                                             | Platinum                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Условие приобретения                                                                             | При вступлении в программу лояльности                         | От покупки номера на 10 ночей или расходов в отеле на сумму 800 евроdollаров, дает возможность получить 2 000 баллов* | От покупки номера на 30 ночей или затратах на гостиничный продукт 2 800 евроdollаров клиент получит 7 000 баллов | От покупки номера на 60 ночей или расходов на сумму 5 600 евроdollаров возможно получение 14 000 баллов                                      |
| Наличие клиентской службы Le Club AccorHotels                                                    | +                                                             | +                                                                                                                     | +                                                                                                                | специальная телефонная линия                                                                                                                 |
| Тариф участника: скидка до 10 %                                                                  |                                                               |                                                                                                                       |                                                                                                                  |                                                                                                                                              |
| Ранний доступ к закрытым распродажам                                                             |                                                               |                                                                                                                       |                                                                                                                  |                                                                                                                                              |
| Гарантия наличия номера                                                                          | –                                                             | Приоритет для отелей Swissôtel                                                                                        | За 3 дня до заезда в отель                                                                                       | За 2 дня до заезда в отель                                                                                                                   |
| Бесплатный доступ в интернет                                                                     | +                                                             | +                                                                                                                     | +                                                                                                                | Премиум-Wi-Fi                                                                                                                                |
| Наличие оздоровительных и спортивных центров                                                     |                                                               |                                                                                                                       |                                                                                                                  |                                                                                                                                              |
| Скидка на дополнительные услуги в SPA-центре отеля                                               | Скидка 10 % в SPA-центрах Willow stream SPA в отелях Fairmont | Скидка 10 % в SPA-центрах Willow stream SPA в отелях Fairmont                                                         | Скидка 20 % только в отелях Swissôtel, скидка 10 % в SPA-центрах Willow в отелях Fairmont                        | Скидка 10 % в отелях Raffles и Thalassa sea & SPA; скидка 20 % только в отелях Swissôtel; скидка 10 % в SPA центрах Willow в отелях Fairmont |
| Скидка в магазинах при отелях                                                                    | Скидка 10 % в магазине при отеле Fairmont                     |                                                                                                                       |                                                                                                                  |                                                                                                                                              |
|                                                                                                  |                                                               |                                                                                                                       |                                                                                                                  | Скидка 15 % в магазинах Raffles                                                                                                              |
| Ранний заезд / поздний выезд                                                                     | –                                                             | Ранний заезд / поздний выезд                                                                                          | Ранний заезд / поздний выезд                                                                                     | Ранний заезд / поздний выезд                                                                                                                 |
| Предоставление повышенной категории номера при следующем размещении в отеле                      | –                                                             | –                                                                                                                     | +                                                                                                                | +                                                                                                                                            |
| Доступ в представительский лаундж, (кроме Fairmont Gold)                                         | –                                                             | –                                                                                                                     | –                                                                                                                | +                                                                                                                                            |
| Ранний доступ к предварительным продажам билетов на мероприятия в «AccorHotels Arena» (г. Париж) |                                                               |                                                                                                                       |                                                                                                                  |                                                                                                                                              |
| Специальный тариф на доступ в лаундж-зоны в более чем 1000 аэропортах по всему миру              | 10 % скидка у партнера                                        | 13 % скидка у партнера                                                                                                | 14 % скидка у партнера                                                                                           | 15 % скидка у партнера                                                                                                                       |
| Багажный сервис с партнером AccorHotels                                                          | Скидка 25 долларов на первый заказ, страховка в подарок       | Скидка 50 долларов на первый заказ, скидка 6 % на следующие заказы, страховка в подарок                               | Скидка 75 долларов на первый заказ, скидка 8,5 % на следующие заказы, страховка в подарок                        | Скидка 100 долларов на первый заказ, скидка 11 % на следующие заказы, страховка в подарок Service upgrade                                    |

\* Расходы на гостиничный продукт в отелях участвующих брендов в программе лояльности (кроме «Mama Shelter», «Adagio», «Adagio Access», «Ibis» и «Ibis Styles») в десять евро/долларов соответствуют условиям начисления 25 статусных баллов.

Таблица 2 – Система начисления статусных баллов в сети «AccorHotels» [10]

| Статус клиента    | В отелях всех участвующих брендов AccorHotels (кроме Adagio, Adagio Access, ibis, ibis Styles и Mama Shelter) | В отелях Ibis, Ibis Styles и Mama Shelter | В апарт-отелях Adagio | В Adagio Access |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|-----------------|
| Classic           | 25                                                                                                            | 12,5                                      | 10,0                  | 5               |
| Silver            | 31                                                                                                            | 15,5                                      | 12,5                  | 6,25            |
| Gold              | 37                                                                                                            | 18,5                                      | 15,0                  | 7,5             |
| Platinum          | 44                                                                                                            | 22,0                                      | 17,5                  | 8,75            |
| Для всех статусов | 25                                                                                                            | 12,5                                      | 10,0                  | 5               |

Скидка в размере 10 % в ресторанах «Mercure» предоставляется для участников: проживающих в отеле и осуществляющих заказ столиков в ресторане за 24 часа. Обозначенная скидка не действует во Франции, Италии, Испании, Португалии и в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

Статусность клиента подкрепляется картой, которая имеет динамичную программу лояльности – долгосрочные взаимовыгодные клиентурные отношения в отелях, объединяющихся международной гостиничной цепью Accor. Преимуществами маркетингового инструмента «Le Club AccorHotels» выступает поддерживающий бизнес-процесс идентификации различных сегментов клиентов и увеличение двусторонней отдачи от лояльных отношений с использованием интерактивных коммуникационных технологий.

Эффективность программ лояльности зависит от факторов – способности достичь целевого сегмента клиентов и качества мероприятий, связанных с маркетинговыми действиями [8, p. 10].

Суть всех программ лояльности отелей обычно одинакова: участник может накапливать баллы, останавливаясь в гостиницах сетей, а затем тратить их на бесплатное проживание в номере или другие услуги. И чем чаще гость останавливается в том или ином отеле, тем выше становится его статус, а значит – расширяется пакет гостиничных услуг, которым он может воспользоваться [9, с. 67].

В таблице 2 представлено количество наградных баллов на 10 евро/долларов расходов, начисляемых по программе «Le Club AccorHotels» при покупке гостиничных продуктов.

Распространенной программой лояльности в международной гостиничной сети Ассо, являются мероприятия по лояльности, за-

фиксированные для клиентов имеющих карты «Ibis Business». Стоимость обслуживания бизнес-карты составляет 90 евро/долларов в год. Данная карта дает следующие привилегии клиентам гостиничных услуг:

- скидка 10 % на проживание во всех гостиницах сети Accor по всему миру;
- гарантированная доступность номера в период до 48 часов до заезда;
- скидка 10 % на второй номер;
- скидка 10 % на все заказы в ресторане и баре;
- скидка 5 % на дополнительные услуги.

Как отмечает Н.С. Морозова, формирование программ лояльности в гостиничных предприятиях должно идти параллельно с формированием положительного имиджа страны или отдельного региона как туристской дестинации. Для этого необходимо сформировать систему знаний о реальных и потенциальных туристах, их желаниях и потребностях, которые должны быть положены в основу создания программ лояльности [11, с. 36].

Формирование программы управления потребительской лояльностью представляет собой циклический процесс, по истечении которого необходимо пересматривать цели программы лояльности, проводить маркетинговые исследования, обновлять содержание программы, для этого предлагаем опираться на поэтапную модель управления потребительской лояльностью в сфере гостиничных услуг, которая предложена А.А. Кабановым [12, с. 17]:

Этап 1: Расчет целесообразности внедрения или пересмотра долгосрочных пакетов и поощрительных мероприятий программы по повышению лояльности клиентов.

Этап 2: Обозначение целей программы по развитию лояльности клиентов. (Внедрение в

карту клиента дополнительных полей по обслуживанию особых клиентов).

Этап 3: Определение потребительского сегмента, для которого планируется программа (индивидуальные и корпоративные клиенты).

Этап 4: Выявление и диагностика факторов, обеспечивающих увеличение лояльности клиентов гостиницы.

Этап 5: Определение стратегий деятельности отеля по формированию лояльного клиента.

Этап 6: Разработка инструмента реализации программы по повышению лояльности клиентов в средстве размещения. (Информационная поддержка проводимых мероприятий).

Этап 7. Мониторинг осуществления программы по повышению лояльности клиентов отеля и оценка эффективности ее реализации.

По мнению автора статьи, набор ключевых показателей лояльности определяется отелем самостоятельно, при этом используется формула, учитывающая выгоды от клиентурных отношений:

$$R_{cl} = \frac{1}{m} \times \sum_{n=0}^m R_i \cdot a_i, \quad (1)$$

где  $R_{cl}$  – средняя оценка выгоды клиента;  $m$  – количество рассматриваемых ключевых показателей лояльности (КПА);  $R_i$  – экспертная оценка  $i$ -го показателя (КПА);  $a_i$  – коэффициент важности  $i$ -го показателя (КПА).

Для оценки лояльности вводят индекс лояльности:

$$I_l = \frac{R_{cl}}{R_v} \cdot 100 \%, \quad (2)$$

где  $I_l$  – индекс лояльности;  $R_{cl}$  – выгода клиента от программы лояльности;  $R_v$  – выгода отеля от применения программ лояльности.

Индекс лояльности можно назвать индексом готовности рекомендовать и совершать повторные покупки гостиничного продукта, соответственно отельерам при подсчете индикатора эффективности необходимо пользоваться оценочной шкалой лояльности:

$I_l = 1$  – свидетельствует об абсолютной лояльности клиента и продавца гостинично-ресторанного продукта друг к другу;

$0 < I_l \leq 0,25$  – очень низкая лояльность;

$0,25 < I_l < 0,5$  – низкая лояльность;

$I_l = 0,5$  – средняя лояльность;

$0,5 < I_l \leq 0,75$  – высокая лояльность;

$0,75 < I_l \leq 1$  – очень высокая / абсолютная лояльность.

Метриками эффективности программ лояльности в средстве размещения являются: загрузка номерного фонда, частота покупок; размер покупок и средний размер чека от клиента; оборот гостиничных продуктов. Успешные программы лояльности приводят к удержанию старых клиентов (потребителей) и к активному привлечению новых клиентов.

Измерение лояльности клиентов должно сопровождаться количественной оценкой влияния приверженности по отношению к адресату на некоторые показатели прибыльности или роста. Но показатель прибыльности не следует считать мерой прибыльности, он считается лишь прямым предшественником доходов. Индекс лояльности путешествующих (TLI) определяется по алгоритму: [13, с. 73]:

$$TLI = EXPT \cdot PQ \cdot GID \cdot TSI \cdot IRECOM \cdot IREP, \quad (3)$$

где  $EXPT$  – ожидания клиентов;  $PQ$  – воспринимаемое качество услуг;  $GID$  – глобальный имидж места нахождения дестинации гостеприимства;  $TSI$  – индекс удовлетворенности туриста;  $IRECOM$  – намерение рекомендовать услугу;  $IREP$  – намерение повторить визит.

В дестинации общественного питания – ресторане «Ibis Kitchen» при отеле «Ibis Nizhny Novgorod» пока нет программы лояльности, но есть ее отдельные составляющие, формирующие потребительскую лояльность.

Успех бизнеса в индустрии гостеприимства зависит от комплекса предоставляемых услуг питания, дополнения к ядру гостиничного продукта. Оптимальным решением возрастающей конкуренции считается индивидуальный подход к обслуживанию клиентов отеля службой *room-service* и организацией услуги «шведский стол». Данная технология обслуживания посетителей обеспечивает их разнообразием блюд, быстротой обслуживания и относительной доступностью цен.

Услуга «шведский стол» по душе обеим сторонам. Посетителям ресторана не надо заказывать блюдо, чтобы понять, нравится оно им или нет, ждать, пока его приготовят и принесут. Удовлетворить потребность в свежей еде

можно желанием съесть именно то, что хочется, и столько, сколько пожелается. Как правило, у гостей отеля остается ощущение, что они получили от ресторана гораздо больше, чем заплатили. Услуга «шведский стол» при отеле – удобный маркетинговый ход, повышающий лояльность клиента к отелю и приносит прибыль от структурных подразделений отеля.

В отеле «Ibis Nizhny Novgorod» завтрак оплачивается дополнительно, при заказе номера. Его стоимость составляет примерно 400 руб. Клиент, включивший завтрак в стоимость проживания, спускается утром в ресторан, озвучивает сотруднику ресторана номер комнаты и проходит в зал ресторана, где его ждет услуга «шведский стол».

Меню «шведского стола» в «Ibis Kitchen» при отеле является очень разнообразным, и любой гость, будь то вегетарианец, человек, следящий за своей фигурой, или даже диабетик, найдет для себя подходящую пищу, ведь на кофейных станциях предлагаются на выбор три вида подсластителей – тростниковый сахар, фруктоза и обычный сахар. Завтраки услуги «шведский стол» начинаются в 6:30 и продолжаются до 10:00, что удобно для различных сегментов клиентов.

В основном меню ресторана клиентов привлекают блюда категории «сбалансированное питание» и «вегетарианское блюдо». Сбалансированного питания – 5 единиц, вегетарианского – 2. Меню включает супы, салаты, закуски, сытные и легкие горячие блюда, гарниры, пасту, которую клиент может составить сам, выбрав вид макарон и соус, гриль и сладкие блюда.

В ресторане «Ibis Kitchen» есть отдельное юридическое меню для маленьких гостей. Оно включает в себя овощной суп, два мясных деликатеса, два гарнира и два напитка на выбор. Информационное детское меню, в отличие от основного, сделано из обычной бумаги без глянца, чтобы ребенок мог на нем порисовать.

Легкое меню. На лицевой стороне меню предложены два салата, сэндвичи, более сытные блюда (мини-пицца, хот-дог), десерты, на обратной стороне представлены: барная, винная карта, горячие безалкогольные напитки.

Наличие базы данных клиентов (участников программы лояльности) дает возможность повышения эффективности операций на основе создания индивидуальных или таргетированных (направленных на целевой сегмент) предложений.

Программа лояльности для сотрудников. В формировании лояльного персонала особая роль принадлежит руководителю отеля, у которого сформированы качества [14, с. 47]: доминантность; уверенность в себе; самообладание; целенаправленность; предприимчивость, готовность к риску; надежность в отношениях с подчиненными; общительность, умение работать с людьми; умение рационально реализовывать потенциал своего персонала.

Формирование лояльности сотрудников – это не столько следствие реализации какой-то определенной программы, сколько результат продуманной политики компании, зеркальное отражение отношения руководства отеля к своим сотрудникам. Для успешного функционирования отеля квалифицированный персонал с требуемыми профессиональными компетенциями так же важен, как и развитая материально-техническая база, и создание мотивации и лояльного отношения к сотрудникам выступает обязательным условием корпоративной культуры.

Все сотрудники корпорации «AccorHotels» получают карту «Bienvenue» при приеме на работу в отель. Все владельцы данных карт проинформированы об открытых для них привилегиях программы и знают, как ими пользоваться.

**1. Программа лояльности «Bienvenue» (BV).** К участию в программе допускаются все сотрудники «AccorHotels» с первого дня их работы в отеле. Карта Bienvenue дает следующие привилегии:

- скидка до 30 % от самой низкой открытой цены на номер в любом отеле сети «AccorHotels»;
- скидка 30 % на стоимость завтрака и услуг СПА в «Thalassa & Spa»;
- скидка 15 % на блюда и напитки;
- скидка 50 % на завтрак во всех отелях сети «AccorHotels» стран СНГ, России и Грузии;
- скидка 30 % на продукцию «Novotel store» и «So Boutique by Sofitel»;

- скидки во всех отелях брендов «Fairmont», «Raffles» и «Swissotel»;
- скидка 20 % на услуги «Willow stream Spa» и покупки в «Fairmont store»;
- аренда автомобилей со скидками от компании «Europcar»;
- скидка 30 % на услуги / оборудование для гольфа за исключением клубов;
- услуги и предложения от новых партнеров программы лояльности, которые размещены на портале <https://www.accorhotels-bienvenue.com/>.

Каждый отель в индивидуальном порядке размещает заказ на карты BV через платформу <https://www.accorhotels-bienvenueorders.com/>. Стоимость карт в 2018-2019 г. составляла 2,65 евро за 1 штуку без учета стоимости доставки.

В случае расторжения трудового договора между сотрудником и отелем карты BV должны быть деактивированы руководством отеля. В случае внутреннего перевода сотрудника из одного отеля AccorHotels в другой его карта Bienvenue должна быть деактивирована. Новая карта должна быть заказана на имя сотрудника новым работодателем.

**2. Региональная программа для друзей и семьи «Friends & Family».** Региональное предложение «семейный тариф» предполагает:

- фиксированные низкие тарифы, варьирующиеся от категории отеля. Цены пересматриваются на ежегодной основе. Тариф распространяется только на стоимость номера сотрудников и их членов семьи: супругу, детей, родителей, бабушек и дедушек, братьев и сестер. Но при этом совсем не обязательно сотруднику отеля размещаться в номере вместе с членами своей семьи.

Сотрудником должна быть заполнена специально разработанная форма, которая впоследствии рассматривается и утверждается или отклоняется генеральным управляющим принимающего отеля. В направляемой форме должны быть указаны имя и контактные данные направляющегося в отель родственника сотрудника.

Рекомендуется, чтобы тариф использовался только для проживания с целью отдыха. Все отели сети AccorHotels принимают участие в программе лояльности. В случае, если отель отказывается от участия в программе лояльно-

сти, сотрудники указанного отеля не могут использовать данное предложение для проживания в других отелях.

Региональная лояльная программа «Предложение для друзей» предполагает:

- возможность для друзей сотрудников AccorHotels использовать тарифы и привилегии Bienvenue;
- низкий тариф со скидкой 30 % от лучшего публичного предложения на продаваемые номера;
- создание дополнительного объема продаж для принимающего отеля в указанный период времени;
- возможность осуществить бронирование онлайн при помощи ссылки на веб-странице бронирования.

Расчет экономической эффективности  $\Theta_{\text{пл}}$  от предложенной программы лояльности персонала можно осуществить по формуле:

$$\Theta_{\text{пл}} = \sum_{i=0}^n R + \sum_{i=0}^n Z, \quad (4)$$

где  $\sum_{i=0}^n R$  – суммарные результаты, полученные от проведения мероприятий по формированию и развитию лояльности сотрудников отеля;  $\sum_{i=0}^n Z$  – суммарные затраты на проведение мероприятий по формированию лояльности сотрудников отеля.

Программа лояльности сотрудников в отеле «Ibis Nizhny Novgorod» осуществляется благодаря, сформированной корпоративной культуры, которую можно отнести к «культуре процесса» и «культуре усердной работы».

**Выводы.** Таким образом, гостиничная цепь «AccorHotels» имеет хорошо продуманную, качественную и многофункциональную программу лояльности, как для клиентов, так и для своих сотрудников. Программа лояльности в отельном бизнесе позволяет обеспечить рост основных бизнес-показателей за счет эффективного операционного маркетинга, увеличения среднего чека покупок и количества транзакций на клиента. Выполненный анализ программ лояльности для держателей различных карт в отеле «Ibis Nizhny Novgorod» может послужить трансляцией опыта в налаживании клиентурных отношений через клиентоориентированный подход в других средствах размещения.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Розанова Н.М., Парфенов К.В. Современные программы лояльности: факторы конкурентного успеха, ключевые тенденции и перспективы в России // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2017. № 2. С. 95–106.
2. Шаховская А.С., Аркелова И.В. Общественные ресурсы экономического развития: потенциал общества или потенциал бизнеса? // Известия ВолгГТУ: межвуз. сборник научных статей. Волгоград, 2011. № 12. С. 6–13.
3. Шерешева М.Ю., Березка С.М. Роль программ лояльности клиентов на современном рынке // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Гуманитарные и общественные науки. 2014. С. 135–139.
4. Li Sa M.L., Choon-Yin S., Chai Y.K., Heng A.J. Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia [электронный ресурс] // Asia Pacific Management Review. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313218304159> (дата обращения: 30.03.2020).
5. Цуневская О.Я. Маркетинговые технологии формирования программ лояльности клиентов в сфере услуг: автореферат диссертации кандидата экономических наук. Москва, 2008.
6. Лукьянова Ю.В., Никольская Е.Ю. Методы оценки удовлетворенности и повышения лояльности клиентов в гостинице // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2016. № 1. С. 360–366.
7. Величко Н.Ю. Меры по повышению лояльности клиентов гостиничного предприятия // Управление и экономика в XXI веке. 2017. № 3. С. 48–54.
8. Benavent Ch. Analyse de l'efficacité des cartes de fidélité : une étude de cas. Université des Sciences et Techniques de Lille. 2005.
9. Кабелтайте-Вайткене Ю. А. Программы поощрения лояльности гостей: подходы к оценке эффективности // Российские регионы. Взгляд в будущее. 2017. С. 63–74.
10. Преимущества и статусы «Le Club AccorHotels» [электронный ресурс] // AccorHotels. URL: <https://www.accorhotels.com> (дата обращения: 02.06.2019).
11. Морозова Н.С. Формирование лояльности как инструмент повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия // Современные проблемы сервиса и туризма. 2010. № 2. С. 31–36.
12. Кабанов А.А. Совершенствование управления сферой гостиничных услуг на основе повышения лояльности клиентов: автореферат диссертации кандидата экономических наук. Москва, 2016.
13. Cossío-Silva F.-J., Revilla-Camacho M.-Á., Vega-Vázquez M. The tourist loyalty index: A new indicator for measuring tourist destination loyalty? // Journal of Innovation & Knowledge. 2019. Vol. 4. Pp. 71–77.
14. Снежко С.В. Историческая трансформация вертикальных неформальных отношений как фактора влияния на лояльность персонала // Управление персоналом. 2008. № 8. С. 46–49.

---

## ANALYSIS OF LOYALTY PROGRAMS IN LLC "SPRING INVESTMENTS": HOTEL "IBIS NIZHNY NOVGOROD"

P.G. Nikolenko

Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics,  
Nizhny Novgorod, Russia

### ABSTRACT:

**Problem.** The development of loyalty programs is a necessary requirement in the context of globalization of the hotel business and fierce competition, but for their formation and adaptation in domestic accom-

modation facilities, a comprehensive analysis of existing loyalty programs as an effective marketing tool is necessary.

A specific **scientific task** is related to conducting a comprehensive analysis of loyalty programs at the hotel "Ibis Nizhny Novgorod", which is part of the Accor international hotel chain.

**The methodological base** is connected with a systematic approach to the analysis of loyalty programs in the hotel "Ibis Nizhny Novgorod", which is part of the international hotel chain, with a variety of different approaches to the development and use of loyalty programs.

**Used material.** The database of the research includes the internal documents of the hotel "Ibis Nizhny Novgorod", materials of scientific publications.

**Method of research.** Practical observation, source analysis, comparative analysis, modeling of algorithms for calculating the effectiveness of loyalty programs.

**Key findings of the study.** The article analyzes the loyalty programs in the "Spring investments" LLC hotel "Ibis Nizhny Novgorod". The advantages of loyalty programs for client statuses are highlighted: "Classic", "Silver", "Gold", and "Platinum". This article describes the benefits of "Ibis Business" cardholders, despite the fact that customers pay for it, for 90 euros per year. The absence of a formed loyalty program in the restaurant "Ibis Kitchen" at the hotel is revealed, but certain elements that form consumer loyalty of clients are characterized, taking into account the rationality and usefulness of food. We have identified a feature in the offer of the loyalty program to employees of the hotel "Ibis Nizhny Novgorod", which motivates employees to take a responsible attitude to work, strengthens the corporate culture of the team and allows you to identify yourself with a company that belongs to a global brand.

**Conclusions.** A comprehensive analysis of the loyalty programs of the hotel "Ibis Nizhny Novgorod" can become a practical guide to the formation and implementation of an important marketing tool in hotel and restaurant complexes, hostels, mini-hotels in order to improve customer relations, and the proposed calculation algorithms can become methods for measuring key loyalty indicators in hotels of various categories.

**KEYWORDS:** point, card, customer, benefits, loyalty program, hotel, discount, status, stage.

#### AUTHORS' INFORMATION:

Polina G. Nikolenko, Cand. Sci. (Economical), Associate Professor, Institute of Food Technology and Design, Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics, 13, Gornaya Str., Nizhny Novgorod, 603062, Russia, polinanikolenko59@mail.ru

**FOR CITATION:** Nikolenko P.G. Analysis of loyalty programs in LLC "Spring investments": hotel "IBIS Nizhny Novgorod" // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 162–172.

#### REFERENCES

1. Rozanova N.M., Parfenov K.V. Modern loyalty programs: factors of competitive success, key trends and prospects in Russia // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2017, No. 2, Pp. 95–106. [Rozanova N.M., Parfenov K.V. Sovremennyye programmy loyāl'nosti: faktory konkurentnogo uspekha, klyuchevyye tendentsii i perspektivy v Rossii // Vestnik Instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk. 2017. № 2. S. 95–106.] – (In Rus.)
2. Shakhovskaya L.S., Arkelova I.V. Social resources of economic development: the potential of society or the potential of business? // News of VSTU: Interuniversity collection of scientific articles – Volgograd. 2011. No. 12. Pp. 6–13. [Shakhovskaya L.S., Arkelova I.V. Obshchestvennyye resursy ekonomicheskogo razvitiya: potentsial obshchestva ili potentsial biznesa? // Izvestiya VolgGTU: mezhvuz. sbornik nauchnykh statey. Volgograd. 2011. № 12. C. 6–13.] – (In Rus.)
3. Sheresheva M.Yu., Berezka S.M. Role of customer loyalty programs in the modern market // Bulletin of the Kant Baltic Federal University. Series: Humanities and Social Sciences. 2014. Pp. 135–139. [Sheresheva M.Yu., Berezka S.M. Rol' programm loyāl'nosti klientov na sovremennom rynke // Vestnik Baltiyskogo federal'nogo universiteta

im. I. Kanta. Seriya: Gumanitarnye i obshchestvennye nauki. 2014. S. 135–139.] – (In Rus.)

4. Li Sa M.L., Choon-Yin S., Chai Y.K., Heng A.J. Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia [e-resource] // Asia Pacific Management Review. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313218304159> (date of reference: 30.03.2020). – (In Eng.)

5. Tsunevskaya O.Ya. Marketing technologies for the development of customer loyalty programs in the service sector: abstract of the Candidate Thesis (Economics). Moscow, 2008. [Tsunevskaya O.Ya. Marketingovyte tekhnologii formirovaniya programm loyality klientov v sfere uslug: avtoreferat dissertatsii kandidata ekonomicheskikh nauk. Moskva, 2008.] – (In Rus.)

6. Lukyanova Yu.V., Nikolskaya E.Yu. Methods of assessing customer satisfaction and increasing customer loyalty in the hotel // Science of the XXI century: current directions of development. 2016. No. 1. Pp. 360–366. [Lukyanova Yu.V., Nikol'skaya E.Yu. Metody otsenki udovletvorennosti i povysheniya loyality klientov v gostinitse // Nauka XXI veka: aktual'nye napravleniya razvitiya. 2016. № 1. S. 360–366.] – (In Rus.)

7. Velichko N.Yu. Measures to increase customer loyalty of the hotel enterprise // Scientific and practical journal "Management and Economics in the XXI century". 2017. No. 3. Pp. 48–54. [Velichko N.Yu. Mery po povysheniyu loyality klientov gostinichnogo predpriyatiya // Upravlenie i ekonomika v XXI veke. 2017. № 3. S. 48–54.] – (In Rus.)

8. Benavent Ch. Analyze de l'efficacité des carte de fidélité : une étude de cas. Université des Sciences et Techniques de Lille. 2005. – (In Fr.)

9. Kabeltaite-Vaitkine Yu.A. Loyalty programs for guests: approaches to evaluating the effectiveness // Russian region. Prospection. 2017. Pp. 63–74.

[Kabeltayte-Vaytkene Yu. A. Programmy pooshchreniya loyality gostey: podkhody k otsenke effektivnosti // Rossiyskie regiony. Vzgl'yad v budushchee. 2017. S. 63–74.] – (In Rus.)

10. Advantages and statuses of "Le Club AccorHotels" [e-resource] // AccorHotels. URL: <http://www.accorhotels.com> (date of references: 02.06.2019). [Preimushchestva i statusy «Le Club AccorHotels» [elektronnyy resurs] // AccorHotels. URL: <https://www.accorhotels.com> (data obrashcheniya: 02.06.2019).] – (In Rus.)

11. Morozova N.S. Loyalty development as a tool for improving the competitiveness of a hotel enterprise // Modern problems of service and tourism. 2010. No. 2. Pp. 31–36. [Morozova N.S. Formirovanie loyality kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti gostinichnogo predpriyatiya // Sovremennyye problemy servisa i turizma. 2010. № 2. S. 31–36.] – (In Rus.)

12. Kabanov A.A. Improving the management of the sphere of hotel services based on increasing customer loyalty: abstract of the Candidate's Thesis (Economics). Moscow, 2016. [Kabanov A.A. Sovershenstvovanie upravleniya sferoy gostinichnykh uslug na osnove povysheniya loyality klientov: avtoreferat dissertatsii kandidata ekonomicheskikh nauk. Moskva, 2016.] – (In Rus.)

13. Cossío-Silva F.-J., Revilla-Camacho M.-Á., Vega-Vázquez M. The tourist loyalty index: A new indicator for measuring tourist destination loyalty? // Journal of Innovation & Knowledge. 2019. Vol. 4. Pp. 71–77. – (In Eng.)

14. Snezhko S.V. Historical transformation of vertical informal relationships as a factor of influencing staff loyalty // Personnel management. 2008. No. 8. Pp. 46–49. [Snezhko S.V. Istoricheskaya transformatsiya vertikal'nykh neformal'nykh otnosheniy kak faktora vliyaniya na loyality personala // Upravlenie personalom. 2008. № 8. S. 46–49.] – (In Rus.)

## УПРАВЛЕНИЕ ЛИКВИДНОСТЬЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК: [338.45:621]:658.153

ББК: 65.305.4-93-21

DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-173-184

ГРНТИ: 06.81.85

Код ВАК: 08.00.05

**А.В. Мухачёва**

Кемеровский государственный университет,

Кемерово, Россия

AuthorID: 680524

### АННОТАЦИЯ:

Ключевой научно-практической проблемой, определяющей актуальность настоящего исследования, является наличие «слабых зон» в управлении ликвидностью производственных предприятий, большинство активов которых заключены в основных средствах, сложнее всего конвертируемых в наличные деньги. В результате возникают риски платежеспособности. Данная проблема актуальна даже для прибыльных и конкурентоспособных производственных компаний. А потому необходимо изыскать инструменты повышения эффективности управления ликвидностью производственных компаний на основе использования их отраслевых преимуществ.

Конкретная научная задача: провести анализ ликвидности одного из наиболее успешно развивающихся машиностроительных предприятий Кемеровской области и Сибири – ОАО «КОРМЗ» – и разработать рекомендации с целью совершенствования управления ликвидностью компании на основе выявленных проблемных зон. Представленные рекомендации с высокой долей вероятности могут быть применимы для других предприятий машиностроения.

Методологическая база исследования представлена стандартно применяемыми в целях оценки ликвидности компании и ее баланса средствами: коэффициентным анализом, сравнением интегральных показателей по отдельным группам активов, группировкой и обобщением данных отчетности предприятия, горизонтальным и вертикальным анализом, анализом и синтезом эмпирических данных.

Результаты исследования позволили сделать вывод о достаточно высокой общей ликвидности баланса и платежеспособности ОАО «КОРМЗ», что свидетельствует о высокой обеспеченности предприятия ликвидными активами для погашения актуальных обязательств. При этом автором был выявлен ряд проблемных зон развития компании: снижение объема наиболее ликвидных активов – финансовых вложений, денежных средств и их эквивалентов; преобладание краткосрочных источников финансирования над долгосрочными; сохранение зависимости от заемных источников финансирования; отсутствие роста выручки предприятия в номинальном выражении и ее снижение – в реальном (с учетом инфляции). Указанные проблемы являются характерными для машиностроительной отрасли. В тексте указаны рекомендации по устранению выявленных проблемных зон в управлении ликвидностью компании.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** ликвидность компании, ликвидность баланса, производственное предприятие, машиностроительная компания, платежеспособность, анализ финансово-хозяйственной деятельности, финансовое управление, вертикальный анализ, горизонтальный анализ.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Анна Валентиновна Мухачёва, кандидат экономических наук, доцент, Кемеровский государственный университет,

650056, Россия, г. Кемерово, б-р Строителей, 47, Oblakkko@mail.ru

ORCID: 0000-0002-3720-4969

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Мухачёва А.В. Управление ликвидностью производственного предприятия // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 173–184.

**Введение**

Ликвидность предприятия, а также его платежеспособность являются одними из наиболее значимых характеристик его деятельности в условиях рыночной экономики. Предприятие, обладающее платежеспособностью, ликвидным балансом, имеет ряд преимуществ в сравнении с конкурентами в привлечении инвестиций, отборе наиболее удобных поставщиков и условий работы с ними, источников финансирования, квалифицированных трудовых ресурсов. Платежеспособное предприятие в срок осуществляет выплаты взносов во внебюджетные фонды, заработной платы, налоговые отчисления, дивидендные выплаты, задолженность по кредитам. Чем выше ликвидность и платежеспособность предприятия, тем в большей степени оно может быть независимым от рыночных колебаний, и тем в меньшей степени ощущать угрозу несостоятельности (банкротства) [1].

**Теоретические основы и дефинитивная база анализа ликвидности**

Значение термина «ликвидность» происходит от латинского «liquidus» – жидкий, изменчивый, обозначая легкость передвижения или изменения чего-либо. В немецком языке

использовался термин «ликвидитет» в банковской деятельности применительно к деньгам. В самом общем виде под ликвидностью понимали способность активов компании к простой и быстрой мобилизации [2]. До сегодняшнего времени под ликвидностью в финансовой сфере в общем смысле подразумевают легкость продажи, реализации, превращения активов в деньги [3].

В количественном выражении ликвидность актива обратна периоду его обращения в деньги [4]. Рассмотрим Наиболее распространенные определения ликвидности представлены в табл. 1.

Из данных определений вытекают два главенствующих подхода к определению категории ликвидности. Согласно первому, ликвидность – это способность компании покрыть свои краткосрочные обязательства. В этом смысле определение ликвидности близко к содержанию категории «платежеспособность». В соответствии со вторым подходом, под ликвидностью понимается готовность и скорость (темпы) обращения активов в денежные средства. Ликвидность компании достигается за счет уравнивания активов и обязательств компании, что еще раз указывает на ее сходство с категорией «платежеспособность».

Таблица 1 – Основные определения категории «ликвидность»

| Автор                                 | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кейлер В.А.                           | – умение компании осуществлять свои обязательства по задолженности точно в период прибытия срока платежей                                                                                                                                                                      |
| Хелферт Э.                            | – умение вовремя выплачивать собственные обязательства                                                                                                                                                                                                                         |
| Холт Л.                               | – умение фирмы осуществлять краткосрочные обязательства и реализовывать непредвиденные затраты                                                                                                                                                                                 |
| Лишанский М.А.,<br>Маслова И.Б.       | – определенное соответствие величины задолженности и средств, которые могут быть применены с целью её закрытия,<br>– абсолютная платежеспособность и конкретная взаимозависимость между активами и обязанностями как по совокупной сумме, так и по срокам прихода обязательств |
| Гитляровская Л.Т.,<br>Ендовицкий Д.А. | – экономические способности компании ликвидировать точно в срок собственные краткосрочные обязательства перед банком, поставщиками, бюджетом и иными кредиторами,<br>– быстрота превращения в наличные денежные средства активов, показанных в статьях баланса                 |

Анализ ликвидности баланса предприятия помогает рассмотреть соотношения долговых обязательств компании и ее активов, срок погашения займов, кредитов и кредиторской задолженности за счет ликвидного имущества. Другими словами, это право организации обратиться актив в наличные средства и избавиться от платежного обязательства без нарушения их сроков. Ликвидность баланса может расцениваться как основа платежеспособности и общей ликвидности предприятия, которая предполагает задействование дополнительных источников финансирования при необходимости. *Таким образом, ликвидность предприятия – более широкое понятие, чем ликвидность баланса или активов.*

Для лучшего понимания термина «ликвидность» и аспектов финансового состояния предприятия, которое он охватывает, необходимо провести более полное разграничение с родственными категориями – «платежеспособностью» и «финансовой устойчивостью».

Под платежеспособностью в общем смысле понимается умение организации полностью своевременно осуществлять платежные обязательства торгового, кредитного, валютного и другого характера.

В наиболее распространенном научном контексте платежеспособность и ликвидность предприятия – условия обеспечения финансовой устойчивости. Однако мнения исследователей существенно различаются на этот счет. Так, В.В. Грачев и М.С. Абрютина считают термин «финансовая устойчивость» тождественным гарантированной платежеспособности. Н.А. Русак и В.А. Русак считают, что финансовая устойчивость – не результат, а условие платежеспособности, обеспечивающее ее в перспективе [5].

Американская финансовая мысль отождествляет финансовую устойчивость с долгосрочной платежеспособностью, понимая под этими категориями способность предприятия исполнять долгосрочные обязательства. При этом краткосрочная (текущая) платежеспособность – лишь внешний сигнал (но не гарантия) финансовой устойчивости. Ряд отечественных ученых (В. Г. Артеменко, Н. В. Скороход) также разделяют эту точку зрения [6, 7, 8].

При этом Н. В. Скороход добавляет, что платежеспособность организации как ее способность к выполнению своих обязательств должна рассматриваться в конкретный период. Признаками платежеспособности, согласно исследователю, являются: достаточное количество денежных средств на счетах, собственных оборотных средств, отсутствие просроченной задолженности на длительный срок [8].

М. В. Чараева придерживается более распространенной в отечественной науке о финансах точки зрения, согласно которой платежеспособность – внешний признак долгосрочной финансовой устойчивости компании, сбалансированности разделов актива и пассива в балансе, доходов и затрат, товарных и денежных потоков. Однако финансовая устойчивость распространяется далее «платежеспособности», оценивающей только краткосрочные активы и пассивы, т.к. базируется на соотношении различных видов источников средств и состава актива [9].

Еще один исследовательский подход предполагает полное содержательное слияние категорий «ликвидность» и «платежеспособность». Однако отличия в этих категориях все же присутствуют. Так, ликвидность представляет собой внутреннюю функцию предприятия (покрытие пассивов активами), в то время как платежеспособность – внешнюю (по отношению к другим субъектам). Таким образом, ликвидность является обязательным условием, залогом, ключевым фактором платежеспособности организации. При этом работает и обратная логика – если предприятие инвестиционно привлекательно и платежеспособно, ему легче обеспечивать свою ликвидность.

В. Ковалёв, А. Гаврилов, Г. Поляк и А. Попов также полагают, что указанные понятия должны подлежать разделению, хотя бы потому, что расчет коэффициента платежеспособности совпадает с расчетом коэффициента абсолютной ликвидности (помимо него существуют еще коэффициенты быстрой и текущей ликвидности).

Н. М. Белянская, Т. М. Чудайкина, Е. В. Мошкова разграничивают категории, указывая, что ликвидность обозначает ситу-

ацию, в которой предприятие погашает в срок свои текущие обязательства с помощью оборотных активов в течение одного отчетного периода; платежеспособность в понимании исследователей выступает как возможность организации оперативно погашать кредиторскую задолженность с помощью чистых активов в денежном эквиваленте, по которым уже подошел срок оплаты [10].

Следовательно, предприятие только в том случае платежеспособно, если оно является ликвидным [11]. Понятие ликвидность может трактоваться в двух направлениях: как способность оплатить краткосрочные долги и как скорость превращения активов в деньги [12].

Главной целью управления ликвидностью является получение достоверной информации об объеме задолженности и активов, изменениях в структуре баланса (активов и пассивов), расчетах с кредиторами и дебиторами [13].

Для достижения данной цели должны быть поставлены следующие задачи:

- регулярно проводить мониторинг финансового состояния предприятия, выявляя проблемные зоны и причины их образования, резервы для улучшения финансово-хозяйственной деятельности;
- непрерывно формировать научно и практически обоснованные предложения по использованию финансовых ресурсов, устранению выявленных проблемных зон, достижению финансовой стабильности;
- разработать прогнозные модели финансового состояния при различных способах использования ресурсов, рассчитать прогнозные показатели ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и финансовых результатов.

#### **Методический инструментарий анализа ликвидности**

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными в порядке возрастания срока их погашения.

В качестве ключевых показателей для оценки ликвидности и платежеспособности традиционно используют коэффициенты текущей

ликвидности, а также обеспеченности предприятия собственными средствами [14].

Анализ ликвидности является одним из главных этапов анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия и заключается в изучении уровня обеспеченности предприятия ликвидными средствами и того, насколько оно готово своевременно исполнить платежные обязательства [15].

Анализ ликвидности, как и остальных разделов финансового состояния предприятия, оценивается в два этапа: на первом проводится экспресс-диагностика (для некоторых финансовых и управленческих решений этого вполне достаточно), далее следует глубокий детализированный анализ. Верное и своевременное «диагностирование» ликвидности активов, баланса и предприятия в целом – залог успешного развития компании, а потому многие исследователи и практики финансового управления предлагают собственные аналитические этапы.

Экспресс-диагностика (экспресс-анализ) проводится для определения динамики нескольких ключевых показателей (например, коэффициента абсолютной ликвидности). Данный этап позволяет принять решение о необходимости детализированного изучения ликвидности компании [16].

Цель углубленного детализированного анализа ликвидности – предоставить необходимые данные о состоянии и изменении финансового и имущественного положения организации, активов и обязательств, дебиторской и кредиторской задолженности, динамики специализированных показателей. Также крайне важно предоставить менеджменту возможность прогнозирования дальнейшей деятельности организации для составления финансовых планов в кратко-, средне- и долгосрочном периодах, принятия взвешенных решений.

Методика анализа финансового состояния включает:

- горизонтальный и вертикальный анализ;
- трендовый и сравнительный анализ;
- анализ финансовых коэффициентов;
- факторный анализ.

Задача горизонтального анализа ликвидности – сопоставить данные отчетности за раз-

личные периоды для отслеживания изменений. В данном случае рассчитывается относительное (темпы роста, прироста) и абсолютное (в денежной или натуральной форме) отклонения.

Задача вертикального анализа ликвидности (структурного) – определить влияние данных по отдельным строкам активов или пассивов на итоговые показатели.

Трендовый анализ ликвидности направлен на определение долгосрочных тенденций и опирается на данные горизонтального и вертикального анализа. При его проведении важно уловить «чистый тренд», т.е. свободный от случайных влияний.

Коэффициентный анализ ликвидности – канонический вид анализа финансовой отчетности на основе расчета специализированных показателей и отслеживания их изменений (коэффициентов абсолютной, быстрой и текущей ликвидности). Для выявления различных направлений развития компании на основе коэффициентного анализа используют методы приблизительных экспертных оценок, сравнения с предыдущими результатами (прошлых лет), показателями работы других предприятий отрасли [17].

Пространственный или сравнительный анализ ликвидности преследует сразу несколько целей: во-первых, он призван сравнить показатели работы филиалов, дочерних компаний подразделений и цехов, дивизионов (внутри хозяйства), во-вторых, – показать сходства и различия состояния и динамики показателей ликвидности с конкурентами или аналогичными компаниями в других регионах, странах (межхозяйственный анализ).

Факторный анализ ликвидности направлен на учет влияния различных компонент, аспектов деятельности на итоговый результат с помощью различных приемов (детерминированных и стохастических). Для проведения факторного анализа, как правило, формируется математическая модель.

### ***Методы управления ликвидностью***

При выборе вариантов для улучшения показателей ликвидности компании необходимо прежде всего количественно оценить их эффективность – т.е. сопоставить затраты, со-

пряженные с их реализацией, и прогнозный объем прибыли [18].

Существует перечень стандартных мер, призванных улучшить показатели ликвидности и платежеспособности. Их сущность заключается в обеспечении роста прибыли, снижении стоимости материальных активов и объема дебиторской задолженности, выбор оптимальной структуры капитала [19].

К методам повышения ликвидности организации относится [20]:

- создание эффективной системы управления ресурсами для оптимизации производства за счет перераспределения оборотных средств, снижения запасов и увеличения объема ликвидных активов (денежных средств, финансовых вложений и пр.);

- применение механизма финансовой стабилизации, снижающего финансовые обязательства и способствующего увеличению денежных высоколиквидных активов для их обеспечения;

- рефинансирование дебиторской задолженности и увеличение за счет этого объема наличных денег на основе применения факторинга, форфейтинга, увеличение оборачиваемости дебиторской задолженности;

- более интенсивное использование оборотных активов для увеличения прибыли, рентабельности, выручки;

- погашение дебиторской задолженности и сдерживание роста внеоборотных активов.

Финансовая стабильность способствует выполнению планов производства и обеспечению ресурсами его нужд. Управление финансово-хозяйственной деятельностью должно быть нацелено на оптимизацию соотношения собственного и заемного капитала, обеспечение верных пропорций между оборотными и внеоборотными активами, собственным и заемным капиталом, долгосрочными и краткосрочными источниками финансирования.

Для обеспечения финансовой стабильности, устойчивости могут быть применены такие методы, как рост оборачиваемости капитала, снижение (в разумных обоснованных пределах) запасов и затрат до нормативных значений, увеличение объема собственного оборотного капитала за счет различных источников.

Управление ликвидностью и платежеспособностью предприятия осуществляется в рамках следующих этапов:

1. Анализ текущей и структурной ликвидности. В данном случае изучению подлежит накопленное сальдо в Форме 2 (Отчет о движении денежных средств), отклонения от нормативных значений и их причины. С помощью формы 1 (Баланса) рассчитываются коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами. В случае отклонения от нормативных значений также анализируются их причины

2. Разработка плана ликвидности. На данном этапе происходит создание бюджета движения денежных средств (БДДС), а также бюджетного баланса. Для формирования бюджета движения денежных средств используются данные о поступлениях (выручке будущего года, тенденциях инкассации дебиторской задолженности, привлечении новых кредитных ресурсов и других источников финансирования и т.д.) и планируемых платежах (с учетом уровня цен на материалы и расчетной потребности в них, размера фонда оплаты труда, выплат во внебюджетные фонды, налоговых отчислений и т.д.). Формирование бюджетного баланса осуществляется на основе бюджетов прибыли, движения денежных средств, операционного бюджета.

3. Разработка специальных мероприятий с целью увеличения доли рынка, эффективности работы с дебиторской задолженностью, уставного капитала, уровня научно-технического прогресса. Данный этап наступает в случае удачного прохождения первых двух и высокой оценки их качества менеджментом компании.

4. Составление оптимального баланса и его исполнение.

Среди возможных причин потери платежеспособности компании отметим следующие:

1. Низкий профессионализм руководителей и финансовых менеджеров компании, и как следствие – неверная система целей (или вовсе ее отсутствие), слабые управленческие сигналы, неэффективное делегирование и распределение обязанностей и т.д.

2. Дефицит кадров управленцев и маркетологов, влекущий за собой перебои в

деятельности подразделений и даже прямой ущерб для финансовых результатов работы компании.

3. Моральный износ сложившихся систем контроля, мотивации, прогнозирования и планирования, приводящий к задержке реакции на неблагоприятные изменения во внутренней и внешней среде компании.

4. Дефицит оборотных средств – в первую очередь наличности, с помощью которой производится расчет с кредиторами и партнерами, что приводит к увеличению кредиторской задолженности.

5. Нарушение сроков исполнения платежных обязательств.

6. Высокая конкуренция при слабых рыночных позициях компании, что приводит к сокращению выручки, прибыли, а следовательно и платежных средств для покрытия долгов [Зубова, 2017].

Подводя итог теоретическому рассмотрению управления ликвидностью компании, следует отметить, что от того, насколько рационально финансовые ресурсы будут обращаться в активы компании, зависит ее финансовое состояние и конкурентоспособность. Непрерывный мониторинг показателей ликвидности компании – залог ее финансового благополучия, общей эффективности экономической деятельности.

### **Анализ ликвидности ОАО «КОРМЗ»**

Кемеровский опытный ремонтно-механический завод представляет собой *предприятие машиностроительной отрасли*, основной деятельностью которого является *производство дорожной и коммунальной техники, навесного оборудования для тракторов и автогрейдеров, выполняющих работы по содержанию автомобильных дорог* [Мухачёва и др., 2019]. Предприятие также занимается собственными разработками производимой техники.

Для оценки ликвидности баланса с учетом фактора времени необходимо провести сопоставление каждой группы актива с соответствующей группой пассива. Методика расчета показателей ликвидности изложена выше. Расчет показателей приведен в Приложении Б.

*Наиболее ликвидные активы (А1)* включают в себя денежные средства и краткосрочные финансовые вложения. Значение данного по-

казателя за 2015–2017 гг. снизилось почти в 9,4 раза – с 81,5 до 8,6 млн руб.

*Быстро реализуемые активы* (А2) включают дебиторскую задолженность со сроком выплаты менее года и прочие оборотные активы. Данный показатель практически не изменился за 2015–2017 гг. (239–240 млн руб.).

*Медленно реализуемые активы* (А3) представлены запасами и НДС по приобретенным ценностям за минусом расходов будущих периодов. Указанный показатель снизился почти в 2 раза за последние три года деятельности компании (с 197 до 391 млн руб.).

*Трудно реализуемые активы* (А4) – внеоборотные активы и дебиторская задолженность со сроком выплаты более года. По данной строке значения возросли за три года на 5,7 % – с 321,5 до 303 млн руб.

*Наиболее срочные обязательства* (П1) представляют собой кредиторскую задолженность и задолженность перед участниками общества по выплате доходов. Кредиторская задолженность предприятия увеличилась с отметки в 225,7 млн руб. до 237 млн руб. (на 5 %) за 2015–2017 гг.

*Краткосрочные пассивы* (П2) представлены займами и кредитами, резервами предстоящих расходов и прочими краткосрочными обязательствами. Предприятие за последние три года деятельности снизило объем краткосрочных кредитов на 13,5 % – с 253 до 216,8 млн руб.

*Долгосрочные пассивы организации* (П3) включают ее долгосрочные обязательства. Группа показателей увеличилась с 14,7 до 23,4 млн руб. за 2015–2017 гг.

*Постоянные пассивы* (П4) включают капитал и резервы, доходы будущих периодов за вычетом резервов предстоящих расходов. Данный показатель также продемонстрировал рост за последние три года работы на треть (33 %) – с 347 до 464,7 млн руб.

Рассмотрим далее, насколько в ОАО «КОРМЗ» выполняются ключевые неравенства, позволяющие оценить платежеспособность и ликвидность компании:

1) Неравенство  $A1 > П1$  не выполняется в 2015–2017 гг. (имеется отрицательный платежный излишек). У предприятия наблюдается дефицит наиболее ликвидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств. Величина платежного недостатка при этом имеет тенденцию к увеличению – с 144 до 228,5 млн руб. за 2015–2017 гг.

2) Неравенство  $A1 > П1$  не выполняется только в 2015 году (с платежным недостатком в 12 млн руб.). В 2016–2017 гг. был соблюден норматив по соотношению группы показателей, что означало, что объем быстро реализуемых активов оказался выше объема краткосрочных пассивов. Это указывает на потенциальную возможность организации успешно рассчитаться с долгами в отчетном периоде при условии своевременных расчетов с кредиторами и успешных продаж. Платежный излишек в 2016 и 2017 гг. составил 152 и 22,6 млн руб. соответственно.

3) Неравенство  $A3 > П3$  выполняется в 2015–2017 гг., что свидетельствует о том, что при своевременном притоке выручки организация окажется способной полностью перекрыть долги в период одного цикла оборота оборотных активов. Примечательно, что платежный излишек увеличился за 2015–2017 гг. с 182 до 367,6 млн руб.

4) Неравенство  $A4 \leq П4$ , которое выступает минимальным условием финансовой устойчивости компании, того, что она располагает собственными оборотными активами, выполняется на протяжении всего анализируемого периода. Платежный излишек увеличился с 25,9 до 161,7 млн руб. (более чем в 5 раз).

Перейдем к расчету показателей ликвидности (табл. 2).

Таблица 2 – Коэффициенты ликвидности предприятия

| Показатели                         | Значения |      |      | Норматив         |
|------------------------------------|----------|------|------|------------------|
|                                    | 2015     | 2016 | 2017 |                  |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0.15     | 0.44 | 0.02 | $\geq 0,2$       |
| Коэффициент быстрой ликвидности    | 0.59     | 0.48 | 0.48 | $\geq 0,8$       |
| Коэффициент текущей ликвидности    | 0.95     | 1.02 | 1.25 | $\geq 1; \geq 2$ |

Источник: составлено автором самостоятельно

*Коэффициент абсолютной ликвидности* представляет собой отношение денежных средств и финансовых вложений (наиболее ликвидных активов) к краткосрочным обязательствам, как уже было описано в теоретической части. Данный показатель входит в нормативное поле только в 2016 году. Следовательно, предприятие в самый короткий срок не сможет погасить свои срочные обязательства на текущий момент. Однако у западных специалистов по финансовому менеджменту данный показатель не получил широкого применения из-за чрезмерной жесткости, в отличие от следующих двух.

*Коэффициент быстрой ликвидности* рассчитывается как соотношение текущих высоколиквидных активов (краткосрочной дебиторской задолженности, денежных средств и финансовых вложений) к объему краткосрочных обязательств. Данный коэффициент входил в нормативное поле на протяжении всего анализируемого периода. Следовательно, платежеспособность предприятия за счет использования наиболее ликвидных активов полностью обеспечивается.

Аналогичный вывод можно сделать относительно *коэффициента текущей ликвидности*, демонстрирующего отношение текущих оборотных активов к текущим (краткосрочным) обязательствам, – в течение всего анализируемого периода (в 2015 году – с округлением) значение коэффициента соответствовало требуемому.

Анализ ликвидности баланса предприятия и специальных коэффициентов позволил сделать вывод о достаточно высокой платежеспособности предприятия ОАО «КОРМЗ». Не соответствует нормативу только коэффициент абсолютной ликвидности, часто опускаемый западными специалистами из-за чрезмерно жесткого подхода к оценке. Следовательно, можно констатировать, что предприятие в достаточной степени обеспечено ликвидными средствами для погашения платежных обязательств. Может считаться платежеспособным и финансово устойчивым.

#### ***Рекомендация по совершенствованию управления ликвидности ОАО «КОРМЗ»***

На текущий момент по результатам анализа основных показателей финансово-хозяй-

ственной деятельности за 2015–2017 гг. росту ликвидности компании ОАО «КОРМЗ» способствует:

- преобладание оборотных активов в общей их структуре, с тенденцией к дальнейшему увеличению (на 6 % за 2015–2017 гг.);
- трехкратный рост чистой прибыли за период;
- снижение объема краткосрочных заемных средств, составляющих существенную долю текущих пассивов, на 15 %.

При этом укреплению финансовой устойчивости предприятия, одним из условий которого является рост ликвидности, послужила высокая и постоянно растущая доля собственных средств в источниках финансирования.

Следовательно, *предприятию можно рекомендовать для поддержания ликвидности следовать выбранной стратегии развития и поддерживать текущую динамику финансовых показателей*. Менеджмент компании принимает взвешенные финансовые решения.

Однако анализ финансов и основных результатов хозяйственной деятельности ОАО «КОРМЗ» также позволил выявить ряд проблем, вызывающих снижение ликвидности компании.

1) Снижение объема наиболее ликвидных активов – финансовых вложений, денежных средств и их эквивалентов.

Для решения указанных проблем необходимо:

– перераспределение оборотных активов с уменьшением доли запасов и увеличение доли финансовых вложений и наличных денежных средств;

– рефинансирование дебиторской задолженности на основе факторинга, форфейтинга, рост оборачиваемости дебиторской задолженности;

– более интенсивное использование основных средств для повышения показателей выручки и роста объема наличности.

2) Преобладание краткосрочных источников финансирования над долгосрочными.

Для решения указанных проблем необходимо:

– обеспечить приток в финансовый портфель компании долгосрочных заемных

средств, заменив ими часть краткосрочных пассивов;

- особенное внимание обратить на лизинг как альтернативу долгосрочному банковскому кредиту;

- повышать кредитный рейтинг, затачивая свою финансовую отчетность под требования конкретных кредиторов.

3) Сохранение зависимости от заемных источников финансирования.

В этой связи необходимо:

- повышать привлекательность акций компании для потенциальных инвесторов;

- осуществить по возможности дополнительную эмиссию акций;

- снизить общую величину кредитного портфеля компании;

- вытеснить долгосрочными источниками финансирования краткосрочные для повышения финансовой устойчивости компании.

4) Отсутствие роста выручки предприятия в номинальном выражении и ее снижение – в реальном (с учетом инфляции). В данном случае необходимо предпринимать меры по наращиванию объема продаж.

### **Заключение и выводы**

В экономике всех стран машиностроение служит «локомотивом» для всех прочих отраслей. Оно создает средства производства, рабочие места, реализует достижения научно-технического прогресса, удовлетворяет потребности населения. Однако эта сфера по-прежнему остается самым сложным сектором бизнеса ввиду огромной капиталоемкости и низкой рентабельности. Также возникают существенные проблемы с поддержанием ликвидности машиностроительных компаний. Необходимость крупных инвестиций,

постоянного инновационного развития, взаимодействия передового научного опыта, поиска высококвалифицированных кадров – все это определяет высочайшие требования к профессионализму управленцев машиностроительной сферы не только в производственной, но и в финансовой сфере.

Анализ ликвидности баланса предприятия и специальных коэффициентов позволил сделать вывод о достаточно высокой платежеспособности предприятия ОАО «КОРМЗ». Не соответствует нормативу только коэффициент абсолютной ликвидности, часто опускаемый западными специалистами из-за чрезмерно жесткого подхода к оценке. Следовательно, можно констатировать, что предприятие в достаточной степени обеспечено ликвидными средствами для погашения платежных обязательств. Может считаться платежеспособным и финансово устойчивым.

Учитывая благоприятную динамику финансово-экономических показателей ОАО «КОРМЗ», предприятию можно рекомендовать для поддержания ликвидности следовать выбранной стратегии развития и поддерживать текущую динамику финансовых показателей. Однако анализ также позволил выявить ряд проблем, вызывающих снижение ликвидности компании.

Таким образом, при достаточно успешной в целом финансово-хозяйственной деятельности предприятия на фоне роста ключевых финансовых показателей (прибыли, рентабельности), существуют некоторые проблемные зоны ликвидности, от решения которых зависит будущее компании. Следует также отметить, что указанные проблемы являются общими для других предприятий машиностроительной отрасли.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Серебрякова Н.А., Грищенко Н.В. Совершенствование управления ликвидностью и платежеспособностью предприятия // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2017. Т. 9. № 2 (72). С. 346–353.

2. Гончарова И.В. Анализ ликвидности и платежеспособности как основа эффективного

управления компанией // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2017. № 8. С. 151–156.

3. Бердияров Б.Т., Хамраев Р.Р. Управление ликвидностью: опыт США и Японии // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. 2017. Т. 32. № 3. С. 49–54.

4. Ильина Н.О., Уколова С.И. Анализ ликвидности предприятия как элемент управления организацией // Политика, экономика и инновации. 2017. № 2 (12). С. 10.
5. Абрютин М.С. Финансовый анализ коммерческой деятельности. М.: «Финпресс», 2012.
6. Артеменко В.Г., Анисимова Н.В. Экономический анализ. М.: КНОРУС, 2011.
7. Григорьева Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз. М.: Юрайт, 2012.
8. Скороход Н.В. Финансовая устойчивость: содержание, формы проявления и оценка // Экономические науки, 2014. № 1 (110). С. 105–108.
9. Чараева М.В. Исследование финансовой устойчивости, ее влияние на инвестиционный потенциал // Финансы и кредит, 2013. № 5 (533). С. 11–16.
10. Белянская Н.М., Чудайкина Т.Н., Мошкова Е.В. Повышение платежеспособности и ликвидности предприятий в условиях кризиса // Образование и наука в современном мире. Инновации. 2017. № 1. С. 141–149.
11. Константинов К.К. Оценка платежеспособности предприятия на базе анализа ликвидности // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. № 5-4. С. 60–63.
12. Новосельский С.О., Сукманов Э.В. Политика и механизм управления персоналом в страховом секторе // Наука и практика регионов. 2016. № 1. С. 48–54.
13. Корзун Н.А., Бондарев П.В. Теоретические и практические аспекты оценки ликвидности предприятия // Политика, экономика и инновации. 2017. № 4 (14). С. 13.
14. Егорова В.В., Сабанова Ю.С. Финансовые методы управления рентабельностью и ликвидностью предприятия // Аллея науки. 2017. Т. 4. № 10. С. 524–529.
15. Мухачёва А.В., Гаджигасанова Н.С., Кузнецова Т.А. Управление структурой капитала крупнейших угледобывающих предприятий России // Экономический анализ: теория и практика. 2019. Т. 18. № 2 (485). С. 353–367.
16. Федорович Т.В. Информационное обеспечение финансового менеджмента как одна из функций управления в крупных бизнес-структурах // Финансы и кредит. 2017. № 21. С. 20–27.
17. Роженцова И.А., Решетникова А.И. Подходы различных авторов к определению понятия «финансово-хозяйственная деятельность» // Аудиторские ведомости, 2017. № 3. С. 31–37.
18. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: ООО «ТК Велби», 2013.
19. Зубова Е.В. Проблемы платежеспособности и ликвидности российских предприятий // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. 2017. Т. 5. № 2 (4). С. 56–60.
20. Мухачёва А. В., Морозова Е. А., Пастухова Е. Я. Ретроспективная экономика: преодолели ли последствия «непризнанного» экономического кризиса 2014 года в промышленных регионах России? // Муниципалитет: экономика и управление. 2019. № 2 (27). С. 18–31.

## LIQUIDITY MANAGEMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

A.V. Mukhacheva

Kemerovo State University,  
Kemerovo, Russia

### ABSTRACT:

The key scientific and practical problem that determines the relevance of this study is the presence of “weak zones” in the liquidity management of industrial enterprises, most of whose assets are enclosed in fixed assets, which are most difficult to convert into cash. As a result, there are solvency risks. This problem is relevant even for profitable and competitive industrial companies. Therefore, it is necessary to find tools to improve the efficiency of managing the liquidity of industrial enterprises using their industry advantages. Specific scientific task: to analyze the liquidity of one of the most successfully developing machine building enterprises in the Kemerovo region and Siberia – JSC “KORMZ” – and develop recommendations to im-

prove the company's liquidity management based on the identified problem areas. The recommendations presented are highly likely to be applicable to other machine-building enterprises.

The methodological base of the research is represented by standard tools used to assess the company's liquidity and its balance sheet such as coefficient analysis, comparison of integral indicators for individual asset groups, grouping and summarizing enterprise reporting data, horizontal and vertical analysis, analysis and synthesis of empirical data.

The results of the study allowed us to conclude that the overall liquidity of the balance sheet and solvency of JSC "KORMZ" is quite high, which indicates that the company is well provided with liquid assets to repay current liabilities. The author identified a number of problem areas of company development: the decline of the most liquid assets – financial investments cash and cash equivalents; the predominance of short-term funding sources over long term; conservation of dependence on borrowed funds; there is no growth in the company's revenue in nominal terms and its decline in real terms (taking into account inflation). These problems are typical for the machine-building industry. The text contains recommendations on how to eliminate the identified problem areas in the company's liquidity management.

**KEYWORDS:** company liquidity, balance sheet liquidity, manufacturing enterprise, engineering company, solvency, analysis of financial and economic activities, financial management, vertical analysis, horizontal analysis.

#### AUTHORS' INFORMATION:

Anna V. Mukhacheva, Cand. Sci. (Economical), Associate Professor, Kemerovo State University, 47, Stroiteley Blvd, Kemerovo, 650056, Russia, Oblakkko@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-3720-4969

**FOR CITATION:** Mukhacheva A.V. Liquidity management of an industrial enterprise // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 173–184.

#### REFERENCES

1. Serebryakova N.A., Grishchenko N.V. Improving the company's liquidity and solvency management // Bulletin of the Voronezh State University of Engineering Technologies. 2017. Vol. 9. No. 2 (72). Pp. 346–353. [Serebryakova N.A., Grishchenko N.V. Sovershenstvovanie upravleniya likvidnost'yu i platzhеспособnost'yu predpriyatiya // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenernykh tekhnologiy. 2017. T. 9. № 2 (72). S. 346–353.] – (In Rus.)
2. Goncharova I.V. Analysis of liquidity and solvency as the basis for effective company management // Education and science without borders: social and humanitarian sciences. 2017. No. 8. Pp. 151–156. [Goncharova I.V. Analiz likvidnosti i platzhеспособности kak osnova effektivnogo upravleniya kompaney // Obrazovanie i nauka bez granits: sotsial'no-gumanitarnye nauki. 2017. № 8. S. 151–156.] – (In Rus.)
3. Berdiyarov B.T., Khamrayev R.R. Liquidity management: the experience of the USA and Japan // Bulletin of the Dagestan State University. Series 3: Social Sciences. 2017. Vol. 32. No. 3. Pp. 49–54. [Berdiyarov B.T., Khamrayev R.R. Upravlenie likvidnost'yu: opyt SShA i Yaponii // Vestnik Dagestanskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3: Obshchestvennye nauki. 2017. T. 32. № 3. S. 49–54.] – (In Rus.)
4. Ilyina N.O., Ukolova S.I. Analysis of enterprise liquidity as an element of organization management // Politics, Economics, and Innovation. 2017. No. 2 (12). P. 10. [Il'ina N.O., Ukolova S.I. Analiz likvidnosti predpriyatiya kak element upravleniya organizatsiy // Politika, ekonomika i innovatsii. 2017. № 2 (12). S. 10.] – (In Rus.)
5. Abryutina M.S. Financial analysis of commercial activity. Moscow: "Finpress", 2012. [Abryutina M.S. Finansovyy analiz kommercheskoy deyatelnosti. M.: «Finpress», 2012.] – (In Rus.)
6. Artemenko V.G., Anisimova N.V. Economic analysis. Moscow: "KNORUS", 2011. [Artemenko V.G., Anisimova N.V. Ekonomicheskiy analiz. M.: KNORUS, 2011.] – (In Rus.)
7. Grigorieva T.I. Financial analysis for managers: assessment, forecast. Moscow: Yurayt, 2012.

[Grigor'eva T.I. Finansovyy analiz dlya menedzhe-rov: otsenka, prognoz. M.: Yurayt, 2012.] – (In Rus.)

8. Skorokhod N.V. Financial stability: content, forms of manifestation and assessment // *Economic Sciences*, 2014, No. 1 (110), Pp. 105–108. [Skorokhod N.V. Finansovaya ustoychivost': sodержanie, formy proyavleniya i otsenka // *Ekonomicheskie nauki*, 2014. № 1 (110). S. 105–108.] – (In Rus.)

9. Charayeva M.V. Research of financial stability, its influence on investment potential // *Finance and credit*, 2013. No. 5 (533). Pp. 11–16. [Charayeva M.V. Issledovanie finansovoy ustoychivosti, ee vliyanie na investitsionnyy potentsial // *Finansy i kredit*, 2013. № 5 (533). S. 11–16.] – (In Rus.)

10. Belyanskaya N.M., Chudaykina T.N., Moshkova E.V. Improving the solvency and liquidity of enterprises in the crisis // *Education and science in the modern world. Innovations*. 2017. No. 1. Pp. 141–149. [Belyanskaya N.M., Chudaykina T.N., Moshkova E.V. Povyshenie platezhesposobnosti i likvidnosti predpriyatiy v usloviyakh krizisa // *Obrazovanie i nauka v sovremennom mire. Innovatsii*. 2017. № 1. S. 141–149.] – (In Rus.)

11. Konstantinov K.K. Assessment of the solvency of the enterprise on the basis of liquidity analysis // *Topical issues of humanities and natural sciences*. 2017. No. 5-4. Pp. 60–63. [Konstantinov K.K. Otsenka platezhesposobnosti predpriyatiya na baze analiza likvidnosti // *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk*. 2017. № 5-4. S. 60–63.] – (In Rus.)

12. Novoselsky S.O., Sukmanov E.V. Policy and mechanism of personnel management in the insurance sector // *Science and practice of regions*. 2016. No. 1. Pp. 48–54. [Novoselskiy S.O., Sukmanov E.V. Politika i mekhanizm upravleniya personalom v strakhovom sektore // *Nauka i praktika regionov*. 2016. № 1. S. 48–54.] – (In Rus.)

13. Korzun N.L., Bondarev P.V. Theoretical and practical aspects of enterprise liquidity assessment // *Politics, Economics, and Innovation*. 2017. No. 4 (14). P. 13. [Korzun N.L., Bondarev P.V. Teoreticheskie i prakticheskie aspekty otsenki likvidnosti predpriyatiya // *Politika, ekonomika i innovatsii*. 2017. № 4 (14). S. 13.] – (In Rus.)

14. Egorova V.V., Sabanova Yu.S. Financial methods of managing profitability and liquidity of the enterprise // *Alley of science*. 2017. Vol. 4. No. 10. Pp. 524–529. [Egorova V.V., Sabanova Yu.S. Finansovyye metody upravleniya rentabel'nost'yu i likvidnost'yu predpriyatiya // *Alleya nauki*. 2017. T. 4. № 10. S. 524–529.] – (In Rus.)

15. Mukhacheva A.V., Gadzhigasanova N.S., Kuznetsova T.A. Capital structure management of the largest coal mining enterprises in Russia // *Economic analysis: theory and practice*. 2019. Vol. 18. No. 2 (485). Pp. 353–367. [Mukhacheva A.V., Gadzhigasanova N.S., Kuznetsova T.A. Upravlenie strukturoy kapitala krupneyshikh ugledobyvayushchikh predpriyatiy Rossii // *Ekonomicheskiy analiz: teoriya i praktika*. 2019. T. 18. № 2 (485). S. 353–367.] – (In Rus.)

16. Fedorovich T.V. Information support of financial management as one of the management functions in large business structures // *Finance and credit*. 2017. No. 21. Pp. 20–27. [Fedorovich T.V. Informatsionnoe obespechenie finansovogo menedzhmenta kak odna iz funktsiy upravleniya v krupnykh biznes-strukturakh // *Finansy i kredit*. 2017. № 21. S. 20–27.] – (In Rus.)

17. Rozhentsova I.A., Reshetnikova A.I. Approaches of various researches to the definition of the concept “financial and economic activity” // *Audit statements*, 2017. No. 3. Pp. 31–37. [Rozhentsova I.A., Reshetnikova A.I. Podkhody razlichnykh avtorov k opredeleniyu ponyatiya «finansovo-khozyaystvennaya deyatel'nost'» // *Auditorskije vedomosti*, 2017. № 3. S. 31–37.] – (In Rus.)

18. Kovalev V.V. Analysis of economic activity of the enterprise. Moscow: OOO “TC Velbi”, 2013. [Kovalev V.V. Analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiya. M.: OOO «TK Velbi», 2013.] – (In Rus.)

19. Zubova E.V. Problems of solvency and liquidity of Russian enterprises // *Innovative technologies in mechanical engineering, education and economy*. 2017. Vol. 5. No. 2 (4). P. 56–60. [Zubova E.V. Problemy platezhesposobnosti i likvidnosti rossiyskikh predpriyatiy // *Innovatsionnye tekhnologii v mashinostroenii, obrazovanii i ekonomike*. 2017. T. 5. № 2 (4). S. 56–60.] – (In Rus.)

20. Mukhacheva A.V., Morozova E.A., Pastukhova E.Ya. Retrospective Economics: have the consequences of the “unrecognized” economic crisis of 2014 been overcome in the industrial regions of Russia? // *Municipality: economy and management*. 2019. No. 2 (27). Pp. 18–31. [Mukhacheva A.V., Morozova E.A., Pastukhova E.Ya. Retrospektivnaya ekonomika: preodoleny li posledstviya «nepriznannogo» ekonomicheskogo krizisa 2014 goda v industrial'nykh regionakh Rossii? // *Munitsipalitet: ekonomika i upravlenie*. 2019. № 2 (27). S. 18–31.] – (In Rus.)

# ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

УДК: 338.45:622.014.15

ББК: 65.305.143.2

DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-185-195

ГРНТИ: 06.81.12

Код ВАК: 08.00.05

**Л.А. Венедиктова**

Тюменский индустриальный университет,  
Тюмень, Россия

**А.Н. Венедиктов**

Тюменский индустриальный университет,  
Тюмень, Россия

## АННОТАЦИЯ:

Последние двадцать лет в России тема проектного управления как наиболее перспективного и инновационного подхода к реализации целей и фактору развития экономики активно обсуждается в научных работах и интернет-пространстве. При этом считается, что для строительной отрасли как для проектно-ориентированной этот метод управления является естественным.

Целью работы было выяснить, насколько гибкие методологии проектного управления соотносятся с особенностями функционирования предприятий строительной отрасли в России, и какие проблемы могут возникнуть при их внедрении в крупных строительных компаниях на практике.

На основе экономического наблюдения компании, выполняющей комплексы работ по строительству объектов нефтегазовой отрасли, был проведен анализ практических данных и теоретических основ вопроса с применением индуктивного, аналитического и синтетического методов исследования.

В результате работы выявлено, что большинство факторов внутренней и внешней среды крупного строительного предприятия способствует формированию механистической конфигурации управления, что входит в противоречие с практиками проектного менеджмента. В частности, это может проявляться в несоответствии модели управления, принятой в компании, уровню делегирования полномочий и ответственности, необходимому для успешного функционирования проектных структур. Показано, что попытка внедрения матричной проектной структуры в компании на среднем уровне менеджмента при сохранении матричного способа организации взаимодействия служб с головным офисом приводит к возникновению тройного подчинения и перегруженности специалистов. Обнаружено, что линейно-функциональная структура вкупе с жесткими формальными связями, неослабевающим контролем и централизацией власти являются наиболее естественными для операционного ядра крупного строительного предприятия, однако такая модель управления приводит к низкой адаптивности и демотивации производственных подразделений.

Сделаны выводы о необходимости разработки новых эффективных форм организации работы строительных подразделений, обеспечивающих адаптацию методов проектного управления к специфике строительного производства; подтверждена важность комплексного и последовательного подхода к внедрению проектного управления во всех структурных частях компании.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** проектное управление, организационная структура, делегирование, строительное предприятие, конфигурация управления.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Любовь Александровна Венедиктова, Тюменский индустриальный университет, 625000, Россия, г. Тюмень, Володарского, 38, troickaya85@list.ru

Анатолий Николаевич Венедиктов, кандидат технических наук, доцент, Тюменский индустриальный университет,  
625000, Россия, г. Тюмень, Володарского, 38, annattoliy@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-6899-4297

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Венедиктова Л.А., Венедиктов А.Н. Практические проблемы внедрения проектного управления на предприятиях строительной отрасли // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 185–195.

### *Введение*

Последние двадцать лет в России тема проектного управления как наиболее перспективного и инновационного подхода к реализации целей и фактору развития экономики необычайно активно муссируется в научных работах и интернет-пространстве. На государственном уровне разрабатываются стандарты менеджмента проектной деятельности: только в 2015 году в Росстандарте было зарегистрировано 87 национальных и межгосударственных стандартов [1], и даже в рамках реализации приоритетных национальных программ стратегического развития Правительством РФ формируется государственная система управления проектами [2].

При этом традиционно считается, что наиболее естественной формой управления проектный менеджмент является для IT-индустрии и строительной отрасли. Это обусловлено тем, что в обоих случаях объектом управленческого воздействия изначально является проект – ограниченный по времени и ресурсам комплекс мероприятий, направленный на создание уникального продукта или результата и осуществляемый в условиях неопределенности. Иначе, строительство объектов и разработка программных продуктов являются проектно-ориентированной деятельностью.

И если IT – молодая сфера производства (и в историческом плане, и в плане возраста работающих в ней специалистов), гибкая по своей природе, действительно является передовиком в применении инновационных технологий управления, то так ли легко приживаются современные методологии на строительных предприятиях, особенно на крупных субъектах строительства с устоявшимися организационными формами?

На текущий момент нет достоверной информации об уровне развития систем проектного

управления на строительных предприятиях России. По разрозненным данным научных изданий, наряду с оптимистичными отчетами об успешном освоении инновационных методик управления и внедрении корпоративных систем управления проектами в строительных компаниях [3, 4], встречаются сведения о сохраняющемся кризисе менеджмента в этой отрасли, проявляющемся, прежде всего, в неспособности гибко реагировать на изменение условий высокорисковой среды [1]. А судя по данным Росстата об отсутствии за последние 3 года роста объемов строительного производства [5], создается впечатление, что вслед за теоретическим восторгом от проектного управления не последовал реальный бум повышения эффективности менеджмента строительства в России.

Целью данной работы было выяснить, насколько гибкие методологии проектного управления соотносятся с особенностями функционирования предприятий строительной отрасли в России, и какие проблемы могут возникнуть при их внедрении в крупных строительных компаниях на практике. Для этого был проведен анализ ситуации, сложившейся на реальном предприятии. Поскольку последняя не является уникальной, полученные результаты позволили сделать некоторые обобщенные выводы.

### *Объект экономического наблюдения*

В качестве объекта анализа была рассмотрена компания, осуществляющая строительство и обустройство объектов нефтегазовой отрасли – магистральных и технологических трубопроводов, кустовых площадок по договорам подряда с такими нефтяными гигантами, как «Газпром», «РОСНЕФТЬ», «Лукойл» (название компании не приводится из соображений конфиденциальности).

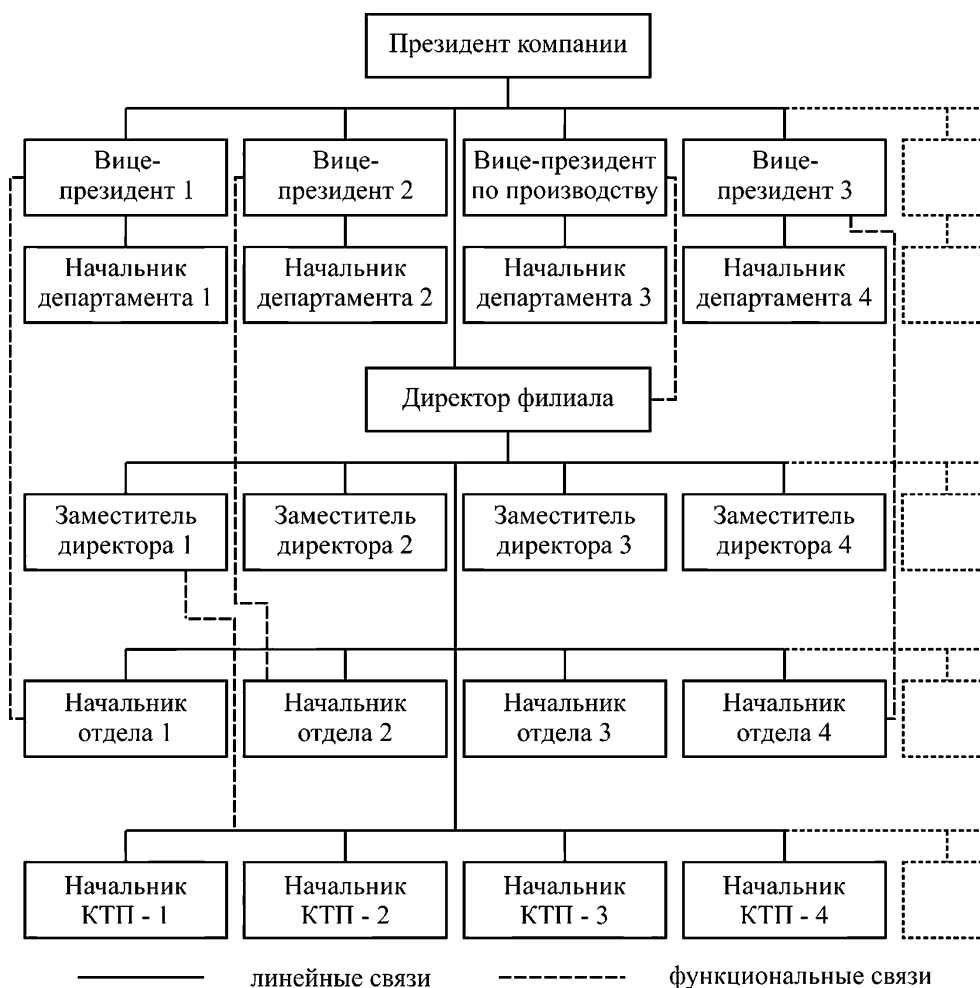


Рисунок 1 – Организационная структура компании

Несмотря на ряд специфических особенностей, таких как расположение объектов строительства в удаленных труднодоступных районах Западной Сибири, (зачастую за полярным кругом), значительная протяженность строящихся трубопроводов и разброс кустовых площадок, необходимость создания социальной инфраструктуры для обеспечения проведения работ вахтовым методом [6], в основном для нефтегазового строительства характерна та же специфика управления, что и для строительной отрасли в целом.

Упрощенная организационная структура компании, имеющая три уровня управления, представлена на рис. 1.

Непосредственно на месторождениях СМР осуществляют производственные подразделения, т.н. комплексно-технологические потоки (КТП), состоящие из основного персонала, разделенного на бригады по видам работ (по изготовлению металлоконструкций, по сварке трубопроводов, по погружению свай,

изоляционных работ, электромонтажных работ и т.д.) и вспомогательного персонала, осуществляющего организацию работ на объекте, содержание жилого вагон-городка и обслуживание техники (рис. 2). Возглавляет такой КТП начальник потока, и на одном объекте, в зависимости от его протяженности и сложности, потоков может быть от одного до четырех, с общей численностью до 1000 чел. в месяц.

Руководство строительного предприятия во главе с директором, а также все технические и вспомогательные службы находятся в одном из областных центров Западной Сибири. Управляющая компания и ее президент находятся в Москве вместе с несколькими вице-президентами по направлениям и их департаментами (производственный, экономический, финансовый, контроля качества, сварочное департамент и т.д.). Функциональные службы строительного предприятия помимо прямого подчинения его директору также подотчетны соответствующим департаментам

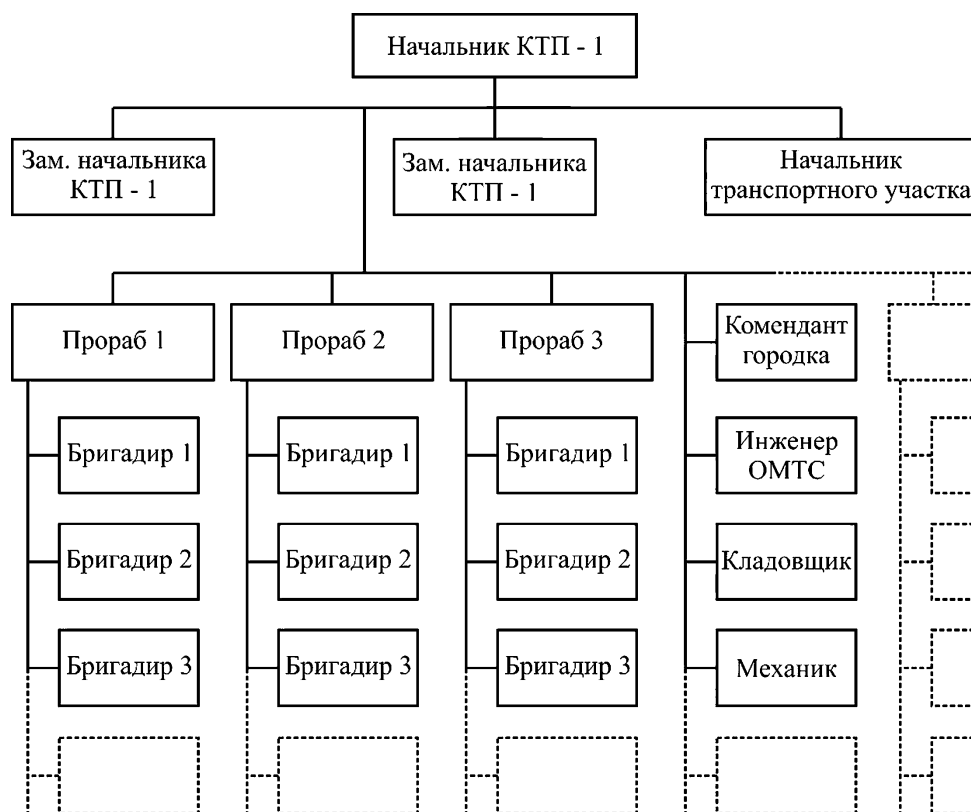


Рисунок 2 – Структура производственного подразделения строительного предприятия

головного офиса. При этом исторически сложилось так, что вице-президент по производству и его департамент жестко контролируют все производственные вопросы, вплоть до оперативных.

В течение последних двух лет компания ведет работу по формированию проектных структур в среднем звене управления: главный инженер и два заместителя директора по производству были назначены руководителями проектов с подчинением им начальников КТП и специалистов служб производственного, сметного, экономического и технического отделов. Предполагалось, что руководители проектов будут выполнять координационную и интегрирующую функции, а также владеть экономикой проектов и отвечать за доведенные им показатели рентабельности. При этом «реформы» практически не задела работу головного офиса и производственных подразделений.

По факту новшества не работают: планы проектов «не сбываются», сроки строительства сдвигаются (не в нарушение контрактных обязательств, но от собственных планов), рентабельность падает от корректировки к корректировке расчетов, при этом причины

всегда называются достаточно объективные (придирается заказчик, нет проезда к месту работ, слишком низкие/слишком высокие температуры и т.д.). Итогом стало то, что при инициации последнего проекта президент компании заявил о том, что будет лично контролировать его ход.

Причины проблем, возникших при внедрении проектного менеджмента в компании, были проанализированы отдельно на каждом уровне управления, сверху вниз.

### *Результаты исследования*

#### **Сложности делегирования**

Рассматривая ключевые характеристики того проектного управления, о котором говорят международные стандарты, например РМВОК [7], мы приходим к выводу, что главной особенностью проектного менеджмента является переход на совершенно иной уровень делегирования полномочий, гибкости управления и четкого распределения прав и ответственности между участниками процесса. Отправной точкой этих отношений является заключение некоего договора (Устава проекта) между т.н. спонсором (инвестором, владельцем ресурсов компании) и менеджером про-

екта (МП). В Уставе оговариваются такие ключевые показатели проекта, как сроки, стоимость, основные характеристики, выделяемые ресурсы (все крупными мазками, т.к. в начале проекта многое еще непонятно), размер бонусов и крупные (фатальные) риски. Устав официально подписывается и является неизменным на весь срок реализации проекта. Он не должен меняться в одностороннем порядке, и если ключевые параметры проекта меняются, то можно считать, что это уже другой проект. Только на основе этого возможна реализация таких «волшебных» инструментов проектного менеджмента, как сетевое планирование, координация и контроль работ, систематическая работа с рисками и управление ожиданиями. Однако заключение (и соблюдение!) подобного договора может не соответствовать модели управления, принятой в компании, и тогда потребует трансформации всей конфигурации управления.

Выделяют три модели управления филиалами [8]: стратегический оператор – контроль головного офиса распространяется на все бизнес-процессы, финансовые и операционные показатели филиала; стратегический контролер – филиал получает свободу в разработке стратегии развития, планирования затрат в рамках доведенных бюджетов, разработки собственной системы мотивации персонала на основе доведенных базовых принципов; стратегический архитектор – за головным офисом остается разработка общей перспективной модели развития компании, распределение финансовых ресурсов между филиалами, назначение руководителей филиалов и формирование общекорпоративной культуры. Первой модели соответствует линейно-функциональная структура, вторая хорошо сочетается с матричной структурой, а третья модель ближе всего к высоко децентрализованной дивизиональной организационной структуре.

Как следует из описания, для успешной «подсадки» и развития проектного управления в компании стиль руководства головного офиса должен давать филиалу не меньше свободы, чем «стратегический контролер». Очевидно, что «стратегический оператор» просто не предполагает самостоятельного мышления

на нижних уровнях менеджмента, без которого смысл подписывать Устав проекта исчезает.

В приведенном примере, несмотря на то, что формально структура управления филиалом организована в виде матрицы, активное вмешательство головного офиса в вопросы оперативного управления производством (и не только) централизует властные отношения и цементирует их линейно-функциональный характер.

Такое положение дел в крупной строительной компании может быть обусловлено рядом причин, в том числе достаточно объективных. Одна из них – это высокий уровень контроля со стороны государства и надзорных служб заказчика за производством строительно-монтажных работ. Ответственность за ненадлежащее выполнение своих обязательств, лежащая в конечном итоге на президента компании, от лица которого заключаются контракты на строительство, огромные штрафные санкции и серьезные репутационные риски заставляют руководство компании крепко «сжимать поводья».

К субъективным факторам, определяющим модель управления, относится стиль руководства топ-менеджмента компании или, другими словами, его отношение к власти. Лучше, чем Г. Минцберг, не скажешь: «...до тех пор, пока линейные менеджеры, особенно высшие руководители, находят удовольствие в обладании властью, структура может оставаться излишне централизованной» [9]. По данным некоторых исследований [10], в российской экономике «эффективность бизнеса до сих пор во многом ассоциируется с его безопасностью, сохранением реального контроля над ним».

Таким образом, одной из главных причин, по которым проектное управление может «не заработать» – это неготовность топ-менеджмента компании делиться полномочиями с проектными менеджерами в силу различных обстоятельств.

### **Нарушение принципа единоначалия**

На практике и во многих научных работах [4; 11; 12; 13] упор делается на внедрение адаптивных структур на среднем уровне управления.

Считается, что наиболее подходящей для этого является матричная структура [4, 14],

при которой специалисты функциональных служб входят в проектные структуры (например, рабочие группы по проектам), оставаясь непосредственно в подчинении начальников отделов. Выделяют некоторые разновидности таких «матриц» в зависимости от полномочий проектного менеджера (ПМ): слабая матрица – специалист одного из отделов назначается куратором проекта, он может лишь отслеживать ход работы по проекту, но не имеет полномочий влиять на него и команду; сбалансированная матрица – в качестве ПМ на часть ставки назначается один из специалистов (или руководителей), который может набирать команду и несет ответственность за ход проекта; при сильной матрице формируется целый отдел ПМ, которые специализируются только на проектном управлении. Естественно, что возможности успешного применения проектного управления возрастают по мере увеличения полномочий и углубления специализации ПМ.

Описанные структуры просты и логичны, пока они рассматриваются в пределах срединной линии управления и отражают способ организации взаимодействия функциональных служб – в строительстве это могут быть инженеры производственного, сметно-договорного, технического, планово-экономического отделов, отдела охраны труда и материального снабжения. Их работа над проектом в рабочих группах действительно координируется более эффективно, создаются условия для командной игры и соответствующая мотивация за счет чувства коллективной ответственности и, возможно, премий за хорошие показатели проекта.

Однако наивно было бы полагать, что создание «проектного рая» возможно в отдельно взятой части большого предприятия. При сохранении матричной структуры взаимодействия между департаментами головного офиса и службами филиала специалисты этих служб оказываются в тройном подчинении: начальнику отдела, менеджеру проекта и начальнику департамента управляющей компании. Конечно, формально специалист подчиняется только своему начальнику, однако задачи ему могут раздавать с трех сторон. В силу различий в понимании целей компании и способов их достижения между головным офисом и мест-

ным руководством, задачи эти часто совпадают с друг другом по срокам исполнения, но не согласуются между собой. В конечном итоге это приводит к рассеиванию внимания специалистов, переработкам и выгоранию, ни о каком проактивном и инновационном мышлении речь уже не идет.

Следует отметить, что нарушение принципа единоначалия мешает работе не только специалистов функциональных служб, но и начальников КТП, которые в показанном примере вынуждены выполнять указания не только директора предприятия, но и руководителя проектов, и руководства управляющей компании.

Таким образом, второй ошибкой при внедрении проектного управления в большой компании может стать попытка сделать это в отдельно взятой части оргструктуры, без пересмотра принципов работы других подразделений.

### **Игнорирование специфики строительного производства**

Третья проблема управления строительным проектом может скрываться в его производственных подразделениях или операционном ядре – основной части предприятия, с которым в силу его размеров в строительстве приходится считаться. Как ни странно, в своих работах о внедрении и налаживании системы корпоративной системы проектного управления в строительстве авторы зачастую не конкретизируют, как должна быть организована при этом работа строительных бригад и более крупных операционных единиц. Выходит, что по умолчанию они либо должны тоже превратиться в гибкие и адаптивные, либо должны остаться строго линейно-функциональными. А между тем, далеко не все так просто и с тем, и с другим вариантом.

Рассмотрим, какому организационному дизайну способствует влияние так называемых ситуационных факторов внутренней и внешней среды строительного предприятия, такие как его размеры и возраст, характеристики его технической системы, динамичность и сложность внешней среды.

Так, с увеличением размера организации, а в данном случае – ее производственного ядра, происходит усложнение его структуры вслед-

ствие углубления специализации персонала; возникает необходимость в более жесткой формализации поведения и в более сложных системах планирования и контроля [2]. Влияние масштабного фактора можно увидеть, сравнив указанное в примере крупное предприятие, выполняющее целый комплекс работ по строительству объектов нефтегазовой отрасли, с небольшой фирмой, осуществляющей узкоспециализированные работы небольшим числом специалистов. Разница между сложностью организации взаимодействия десяти человек и семисот – очевидна.

Возраст предприятия в качестве ситуационного фактора можно рассматривать в разных ракурсах. Считается, что по мере накопления опыта и, соответственно, с появлением возможности стандартизации неких повторяющихся действий, увеличивается регламентация и формализация взаимодействий, а, значит, и структуры предприятия [2]. Другой момент – это влияние традиций отрасли. Не секрет, что многие современные строительные предприятия были сформированы на базе мастодонтов советской эпохи, переняв от них не только основные фонды, но и методы организации производства, планирования и контроля, да и стиль управления в целом. При этом можно с уверенностью сказать, что традиции советского прошлого приводят нас к механистическому способу структурирования производства.

Механистическую бюрократию как одну из пяти основных конфигураций управления еще в 80-х годах прошлого века блестяще описал Г. Минцберг [2]. Одним из главных факторов, определяющих ее формирование, он называл применение в организации простой технической системы. Он употреблял понятие «техническая система» для обозначения инструментов, используемых в операционном ядре для превращения исходных материалов в результат, при этом понимая под «технологией» сложность условий функционирования организации (т.е. первое понятие относится ко внутренним факторам, а второе – к внешним).

На основании данных множества исследований он пришел к выводу о том, что чем более простой является техническая система предприятия, чем легче разбить производствен-

ный процесс на простые, узкоспециализированные задачи, тем «больше регулируется техническая система, тем сильнее формализована операционная деятельность и бюрократизирована структура операционного ядра». И наоборот, чем сложнее техническая система, тем «многочисленнее и профессиональнее вспомогательный персонал в операционном ядре... и тем шире использование инструментов взаимодействий». Иными словами, простая, однообразная и предсказуемая работа легко укладывается в рамки механистической бюрократии, а сложная для понимания (требующая высокой квалификации) деятельность требует большей децентрализации власти и гибкости координации.

С этой точки зрения сложно представить себе менее подходящую отрасль для внедрения гибких и адаптивных структур, чем строительство – уровень регламентации и стандартизации в ней просто зашкаливает. Порядок выполнения каждого вида работ расписывается в технологических картах, составляемых на основании СНиПов, ГОСТов, проектной и рабочей документации – пооперационно, с указанием необходимого персонала, инструмента и других нюансов – и контролируется внутренними и внешними надзорными органами. Помимо стандартизации рабочих процессов в строительстве также используется другой вид координации взаимодействия – стандартизация выпуска в виде доведения норм выработки на бригаду или звено. По Минцбергу, это менее жесткий способ контроля, т.к. регламентирует не порядок выполнения операций, а предъявляет требования к результату, однако в данном случае норма выработки является, скорее, способом уточнения, в какие сроки нужно выполнить работы указанного качества.

С позиции понимания сложности технических систем становится очевидным, почему проектное управление активно «вживляется», более того, изначально используется на предприятиях, применяющих сложное оборудование для оказания производственных услуг – таких, например, как насосные и компрессорные станции. Таким компаниям приходится нанимать более высококвалифицированных специалистов, которые смогут разбираться в этом оборудовании и предоставлять им

значительную власть над принятием решений по его использованию.

В то же время нельзя признать тот факт, что и в рамках строительного предприятия, производящего комплекс строительно-монтажных работ, отсутствует взаимодействие со сложным оборудованием. Такие специализированные работы, как устройство подводных переходов, пуско-наладочные работы, сложные электротехнические работы и т.п., трудно поддаются стандартизации и, безусловно, предполагают высокий уровень квалификации персонала. Вероятно, именно в связи с их «выбиванием» из общей канвы, часто выполняющие их производственные бригады получают особый статус либо сами работы передаются на субподряд.

Таким образом, теоретический анализ большинства параметров, определяющих конфигурацию управления, подводит нас к мысли о том, что линейно-функциональная структура вкупе с жесткими формальными связями, неослабевающим контролем и централизацией власти являются наиболее естественными для операционного ядра крупного строительного предприятия.

Однако практика работы на таком предприятии показывает, что подобная модель управления все же является архаичной и все чаще дает сбои. Это выражается, в первую очередь, в срыве доведенных сверху планов и общем снижении управляемости и может быть связано с несколькими взаимосвязанными причинами. Во-первых, сказывается влияние еще одного, не указанного фактора управленческой конфигурации – динамичной внешней среды [12,15]. Активно изменяющиеся требования заказчика к используемым материалам, охране труда, технологии производства и исполнительной документации, экстремальные погодные условия – все это требует немедленного реагирования, а еще лучше – проактивной работы линейных управленцев на местах. Кроме того, система ЕНиРов, продолжая устаревать, уже слабо отражает реалии производственного процесса, а создание собственных внутрифирменных норм под силу только таким гигантам, как «Газпром», в

связи с чем теряется возможность адекватного нормирования и планирования сложных комплексов работ по неким утвержденным раз и навсегда нормам.

Как видно, механистические методы управления неизбежно устаревают даже в такой древнейшей отрасли, как строительство. В свою очередь, возникающие в связи с этим проблемы низкой адаптивности производственных структур и снижения в них мотивации персонала не могут не влиять на эффективность реализации строительных проектов. Однако очевидно и то, что попытки насадить проектное управление в производственных строительных подразделениях без учета специфики их работы, обречены на фиаско.

### **Выводы**

Как показывает практика, внедрение проектного менеджмента в крупной строительной компании может столкнуться с рядом значительных трудностей.

Принципиальной причиной этих проблем, на наш взгляд, является то, что большинство факторов внутренней и внешней среды крупного строительного предприятия способствует формированию механистической конфигурации управления – жесткой и централизованной, что входит в противоречие с практиками проектного менеджмента. Примечательно, что это проявляется на всех уровнях управления.

В то же время, очевидно, что для дальнейшего развития строительной отрасли проектный менеджмент предоставляет более широкие возможности, прежде всего, в части повышения скорости реакции на изменения указанных факторов. Отсюда вытекает вывод о необходимости внедрения гибких методологий на строительных предприятиях, но при выполнении двух основных требований:

1. Разработка новых эффективных форм организации работы строительных подразделений, обеспечивающих адаптацию методов проектного управления к специфике строительного производства.

2. Обеспечение комплексного и последовательного подхода к внедрению проектного управления во всех структурных частях компании.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ступникова Е.А. Анализ причин неэффективного управления строительными проектами в период кризиса // *Недвижимость: экономика, управление*. 2017. № 2. С. 25–28.
2. Прима Я.Г. Тенденции развития проектного управления в России // *Экономические и социально-гуманитарные исследования*. 2018. № 2. С. 49–57.
3. Фунтов В.Н., Сенько А.А., Зайковский В.Э. Опыт внедрения систем управления проектами в нефтегазовой отрасли // *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом*. 2014. № 1. С. 23–26.
4. Осипенко Ю.А., Биленко П.Н. Практика управления проектами в группе ГМС // *Территория нефтегаза*. 2012. № 6. С. 72–74.
5. Эффективность экономики России [электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики РФ. URL: <https://www.gks.ru/folder/11186> (дата обращения: 02.08.2019).
6. Тухарели В.Д., Тухарели А.В., Очиров Н.Д. Особенности организации строительства объектов нефтегазовой отрасли // *Инженерный вестник Дона*. 2018. № 3.
7. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). USA: PMI, 2017.
8. Сорокина Т.И. Филиальная сеть: развитие и управление. СПб: Питер, 2007.
9. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб: Питер, 2004.
10. Дементьев В.Е., Евсюков С.Г., Устюжанина Е.В. Гибридные формы организации бизнеса: к вопросу об анализе межфирменных взаимодействий // *Российский журнал менеджмента*. 2017. Т. 15. № 1. С. 89–122.
11. Федосеева Т.А. Эволюционный подход к трансформации организационной структуры строительных предприятий // *Наука и бизнес: пути развития*. 2019. № 4. С. 73–78.
12. Морозенко А.А. Рефлексно-адаптивная модель организационной структуры инвестиционно-строительных проектов // *Научно-технический вестник Поволжья*. 2013. № 3. С. 209–213.
13. Кузнецова Е.В., Кравченко Т.К., Кряжев С.А. Комплексная корпоративная система управления проектами в строительном бизнесе // *Информационные технологии*. 2016. Т. 22, № 10. С. 771–777.
14. Утеева А.С. Оптимизация проектной организационной структуры строительного предприятия в современных условиях // *Дискуссия*. 2019. № 1. С. 28–36.
15. Загороднова Е.П., Хворостина О.В. Оценка уровня зрелости проектного управления при регламентации его процессов в организациях строительной отрасли // *Ars administrandi. Искусство управления*. 2015. № 3. С. 76–90.

## PRACTICAL PROBLEMS OF IMPLEMENTING PROJECT MANAGEMENT IN THE CONSTRUCTION-ENGINEERING SECTOR

L.A. Venediktova

Tyumen industrial University,  
Tyumen, Russia

A.N. Venediktov

Tyumen industrial University,  
Tyumen, Russia

### ABSTRACT:

Over the past twenty years in Russia, the topic of project management as the most promising and innovative approach to the implementation of goals and a factor in the economic development has been actively discussed in scientific papers and Internet. At the same time, this management approach to be unforced for the construction-engineering sector as a project-oriented one.

The purpose of the work was to find out how flexible project management methodologies relate to the specifics of the construction-engineering sector in Russia, and what problems may arise when implementing them in large construction companies in practice.

Based on the economic observation of a company that performs complex works on the construction of oil and gas facilities, the analysis of practical data and theoretical foundations of the issue was carried out using inductive, analytical and synthetic research methods.

As a result, it is revealed that most of the factors of the internal and external environment of a large construction enterprise contribute to the development of a mechanistic management configuration, which is in contradiction with the practices of project management. In particular, this may be manifested in the discrepancy between the management model adopted in the company and the level of delegation of authority and responsibility required for the successful functioning of project structures. It is proved that the attempt to implement a matrix project structure in the company at the middle management level while maintaining the matrix method of organizing the interaction of services with the head office leads to triple subordination and overloading of professionals. It is found out that a linear-functional structure in a compartment with strict formal ties, relentless control and centralization of power are the most natural for the operating core of a large construction enterprise, but this management model leads to low adaptability and demotivation of production units.

Conclusions are drawn about the need to develop new effective forms of organizing the work of construction-engineering departments that ensure the adaptation of project management methods to the specifics of construction-engineering production; the importance of a comprehensive and consistent approach to the implementation of project management in all structural parts of the company is confirmed.

**KEYWORDS:** project management, organizational structure, delegation, construction-engineering enterprise, management configuration.

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

Lubov A. Venediktova, Tyumen industrial University,  
38, Volodarsky Str., Tyumen, 625000, Russia, troickaya85@list.ru

Anatoliy N. Venediktov, Cand. Sci. (Technical), Associate Professor, Tyumen industrial University,  
38, Volodarsky Str., Tyumen, 625000, Russia, annattoliy@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-6899-4297

**FOR CITATION:** Venediktova L.A., Venediktov A.N. Practical problems of implementing project management in the construction-engineering sector // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 185–195.

#### **REFERENCES**

1. Stupnikova E.A. Analysis of the reasons for inefficient management of construction projects during the crisis // Real estate: economics, management. 2017. No. 2. Pp. 25–28. [Stupnikova E.A. Analiz prichin neeffektivnogo upravleniya stroitel'nymi proektami v period krizisa // Nedvizhimost': ekonomika, upravlenie. 2017. № 2. S. 25–28.] – (In Rus.)
2. Prima Ya.G. Trends in the development of project management in Russia // Economic and socio-humanitarian research. 2018. No. 2. Pp. 49–57. [Prima Ya.G. Tendentsii razvitiya proektnogo upravleniya v Rossii // Ekonomicheskie i sotsial'no-gumanitarnye issledovaniya. 2018. № 2. S. 49–57.] – (In Rus.)
3. Funtov V.N., Senko A.A., Zaikovsky V.E. Experience in implementing project management systems in the oil and gas industry // Problems of economy and management of the oil and gas complex. 2014. No. 1. Pp. 23–26. [Funtov V.N., Sen'ko A.A., Zaykovskiy V.E. Opyt vnedreniya sistem upravleniya proektami v neftegazovoy otrasli // Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom. 2014. № 1. S. 23–26.] – (In Rus.)
4. Osipenko Yu.A., Bilenko P.N. The practice of project management in the GMS group // Oil and gas territory. 2012. No. 6. Pp. 72–74. [Osipenko Yu.A., Bilenko P.N. Praktika upravleniya proektami v gruppе GMS // Territoriya neftegaza. 2012. № 6. S. 72–74.] – (In Rus.)
5. Efficiency of the Russian economy [e-resource] // Federal State Statistics Service of the Russian Federation. URL: <https://www.gks.ru/folder/11186> (date of reference: 02.08.2019). [Effektivnost' ekonomiki Rossii [elektronnyy resurs] // Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki RF. URL:

<https://www.gks.ru/folder/11186> (data obrashcheniya: 02.08.2019).] – (In Rus.)

6. Tukhareli V.D., Tukhareli A.V., Ochirov N.D. Features of organization of construction of oil and gas industry objects // Engineering Bulletin of Don. 2018. No. 3. [Tukhareli V.D., Tukhareli A.V., Ochirov N.D. Osobennosti organizatsii stroitel'stva ob'ektov neftegazovoy otrasli // Inzhenernyy vestnik Dona. 2018. № 3.] – (In Rus.)

7. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). USA: PMI, 2017. – (In Eng.)

8. Sorokina T.I. Branch network: development and management. Saint Petersburg: Peter, 2007. [Sorokina T.I. Filial'naya set': razvitie i upravlenie. SPb: Piter, 2007.] – (In Rus.)

9. Mintsberg G. Structure in the fist: creating an effective organization. Saint Petersburg: Peter, 2004. [Mintsberg G. Struktura v kulake: sozдание effektivnoy organizatsii. SPb: Piter, 2004.] – (In Rus.)

10. Dementiyev V.E., Evsyukov S.G., Ustyuzhanina E.V. Hybrid forms of business organization: on the analysis of inter-firm interactions // Russian journal of management. 2017. Vol. 15, No. 1. Pp. 89–122. [Dement'ev V.E., Evsyukov S.G., Ustyuzhanina E.V. Gibridnye formy organizatsii biznesa: k voprosu ob analize mezhfirmennykh vzaimodeystviy // Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta. 2017. T. 15. № 1. S. 89–122.] – (In Rus.)

11. Fedoseyeva T.A. Evolutionary approach to the transformation of the organizational structure of construction-engineering enterprises // Science and business: ways of development. 2019. No. 4. Pp. 73–78. [Fedoseeva T.A. Evolyutsionnyy podkhod k transformatsii organizatsionnoy struktury

stroitel'nykh predpriyatiy // Nauka i biznes: puti razvitiya. 2019. № 4. S. 73–78.] – (In Rus.)

12. Morozenko A.A. Reflex-adaptive model of the organizational structure of investment and construction projects // Scientific and technical bulletin of the Volga region. 2013. No. 3. Pp. 209–213. [Morozenko A.A. Refleksno-adaptivnaya model' organizatsionnoy struktury investitsionno-stroitel'nykh projektov // Nauchno-tehnicheskiiy vestnik Povolzh'ya. 2013. № 3. S. 209–213.] – (In Rus.)

13. Kuznetsova E.V., Kravchenko T.K., Kryazhev S.A. Complex corporate project management system in the construction-engineering sector // Information technologies. 2016. Vol. 22, No. 10. Pp. 771–777. [Kuznetsova E.V., Kravchenko T.K., Kryazhev S.A. Kompleksnaya korporativnaya sistema upravleniya proektami v stroitel'nom biznese // Informatsionnye tekhnologii. 2016. T. 22, № 10. S. 771–777.] – (In Rus.)

14. Uteyeva A.S. Optimization of the design organizational structure of a construction-engineering enterprise in modern conditions // Discussion. 2019. No. 1. Pp. 28–36. [Uteeva A.S. Optimizatsiya proektnoy organizatsionnoy struktury stroitel'nogo predpriyatiya v sovremennykh usloviyakh // Diskussiya. 2019. № 1. S. 28–36.] – (In Rus.)

15. Zagorodnova E.P., Hvorostina O.V. Assessment of the maturity level of project management in the regulation of its processes in organizations of the construction-engineering sector // Ars administrandi. Art of management. 2015. No. 3. Pp. 76–90. [Zagorodnova E.P., Hvorostina O.V. Otsenka urovnya zrelosti proektnogo upravleniya pri reglamentatsii ego protsessov v organizatsiyakh stroitel'noy otrasli // Ars administrandi. Iskustvo upravleniya. 2015. № 3. S. 76–90.] – (In Rus.)

# ИССЛЕДОВАНИЕ НЕОПТИМАЛЬНЫХ ОФИСНЫХ ПРОЦЕССОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

УДК: 658.5:331

ББК: 65.291.216

DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-196-212

ГРНТИ: 06.81.12

Код ВАК: 08.00.05

**С.М. Брыкалов**Опытное конструкторское  
бюро машиностроения  
имени И.И. Африкантова**В.Е. Бородина**Опытное конструкторское  
бюро машиностроения  
имени И.И. Африкантова**Н.П. Волкова**Опытное конструкторское  
бюро машиностроения  
имени И.И. Африкантова**АННОТАЦИЯ:**

Целью работы является освещение результатов исследования совокупности типовых офисных процессов крупного промышленного предприятия машиностроительного сектора на примере АО «ОКБМ Африкантов». В результате работы выявлены перечни процессов, требующих оптимизации с описанием коренных причин, указывающих на этот факт, а также предложены мероприятия, способные устранить эти причины и оптимизировать выявленные процессы.

Исследования проведены с помощью широко известных методов социологических исследований – прямого опроса и интерактивного анкетирования (посредством информационной системы предприятия, доступной всем ее работникам), обработка результатов исследования проводилась при помощи общеизвестных научных методов (группировка, классификация, анализ, синтез и др.), а также с учетом применения процессного, комплексного функционального и системного подходов.

В работе описаны основные предпосылки и подходы к выявлению неэффективных процессов промышленных предприятий, сформулированы цели и задачи исследования, описаны объект и предмет исследования, приведены методические подходы к проведенным исследованиям, а также представлен фрагмент результатов исследования на примере наиболее распространенных офисных процессов.

Результаты проведенных исследований способствуют повышению эффективности организации труда всех категорий сотрудников предприятия, и, как следствие, являются не только инструментом по сохранению и повышению уровня удовлетворенности работников офисными процессами предприятия и повышения их вовлеченности в процесс труда в целом, но и, как следствие, способствуют повышению производительности труда работников. Результаты исследований и предложенные решения могут быть заимствованы и использованы на аналогичных по роду деятельности промышленных предприятиях и комплексах.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** операционная эффективность, статистические исследования, повышение производительности труда, промышленное предприятие, типовые офисные процессы, оптимизация процессов.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Сергей Михайлович Брыкалов, доктор экономических наук, Акционерное общество «Опытное конструкторское бюро машиностроения имени И.И. Африкантова»,  
603104, Россия, г. Нижний Новгород, ул. Красноезвездная, 11, 52, sm-brykalov@okbm.nnov.ru

Вера Евгеньевна Бородина, Акционерное общество «Опытное конструкторское бюро машиностроения имени И.И. Африкантова»,  
603074, Россия, г. Нижний Новгород, ул. Народная, 36, 157, veborodina@okbm.nnov.ru

Наталья Павловна Волкова, Акционерное общество «Опытное конструкторское бюро машиностроения имени И.И. Африкантова»,  
603107, Россия, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 99/2, 13, NaPaVolkova@yandex.ru

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Брыкалов С.М., Бородина В.Е., Волкова Н.П. Исследование неоптимальных офисных процессов промышленного предприятия как элемент повышения его операционной эффективности // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 196–212.

***Введение***

Повышение производительности труда и эффективности производственной деятельности в настоящее время является одним из приоритетов государственного развития. Данный тезис поддерживается документами, утвержденными на государственном уровне. Подтверждением данного тезиса является приоритетная Программа «Повышение производительности труда и поддержка занятости», основной целью которой является запуск и реализация программы повышения производительности труда и поддержка занятости в 15 субъектах РФ и на 150 предприятиях в 2018 году с расширением до 85 субъектов РФ и 850 предприятий к 2025 году [1].

Наиболее распространены три пути повышения производительности труда [2], которые применяются руководителями предприятий по отдельности или в комплексе с учетом специфики предприятия и стиля руководства:

- техническое переоснащение производства, внедрение нового эффективного оборудования и технологий;
- повышение эффективности организации труда;
- «административный» путь – применение ряда управленческих мер, нацеленных на повышение скорости выполнения сотрудниками трудовых обязанностей.

В обеспечение повышения производительности труда большинство промышленных предприятий начинают внедрять технологии бережливого производства, методы и инструменты повышения операционной эффектив-

ности, снижения времени протекания и оптимизации непрофильных процессов [3].

Повышение эффективности организации труда подразумевает выявление и устранение всех факторов, приводящих к производственным потерям, определение наиболее рациональных способов увеличения эффективности работы, выявление неоптимальных по срокам и качеству процессов, снижение времени их протекания, а также развитие на предприятии оптимальных приемов организации производственных процессов, что в равной степени выгодно как руководству предприятия (повышение прибыли, сокращение затрат и себестоимости производства), так и работникам (рост заработной платы, сокращение потерь собственного рабочего времени на ненужные операции и действия).

***Цели и конечный результат исследований***

С целью повышения эффективности организации труда и выявления неоптимальных процессов, негативно влияющих на производственную деятельность, на промышленных комплексах и предприятиях необходимо на системной основе проводить исследования по определению перечня повторяющихся процессов предприятия (типовых офисных процессов), требующих оптимизации.

Данная статья описывает конечный результат исследований, то есть определение совокупности неэффективных проблемных процессов и предложения по их оптимизации, исключению дублирующих процессов, а также сокращению времени протекания всех офисных процессов предприятия. Настоящая ста-

тья является логическим продолжением статьи, посвященной описанию первого (подготовительного) этапа исследований, целью которого являлось формирование оригинальной классификации типовых офисных процессов предприятия – информационной базы для проведения исследований и выявления неоптимальных процессов [4].

### ***Краткая характеристика объекта исследований***

АО «ОКБМ Африкантов» (г. Нижний Новгород) – крупный научно-производственный центр Госкорпорации «Росатом», располагающий многопрофильным конструкторским коллективом, собственной исследовательской, экспериментальной и производственной базой. Предприятие обладает ключевыми компетенциями и производит полный комплекс работ и услуг на горизонте жизненного цикла различных типов реакторных установок и оборудования для атомных электрических станций [5, 6, 7].

Номенклатура продукции (результатов НИОКР, поставок оборудования и предоставляемых услуг) АО «ОКБМ Африкантов» достаточно широка – предприятие развивает свою производственную деятельность по

ключевым бизнес-направлениям, представленным на рисунке 1.

Для обеспечения эффективного руководства и координации деятельности крупного промышленного предприятия с широкой номенклатурой производимой продукции в структуре стратегического управления АО «ОКБМ Африкантов» выделены 13 функциональных систем (областей). Для каждой функциональной системы определены ее руководитель и менеджер, которым административно и функционально подчинены подразделения предприятия, что показано на рисунке 2.

Методика формирования функциональных экономических систем предприятия основана на теории многоуровневого подхода и позволяет создать качественно новую структуру стратегического позиционирования и экономического управления на промышленных предприятиях [8, 9].

### ***Предмет исследования и методические подходы***

Предметом настоящих исследований является совокупность всех типовых офисных процессов, реализуемых сотрудниками АО «ОКБМ Африкантов». В статье [4] авторами



Рисунок 1 – Основные производственные направления и виды продукции АО «ОКБМ Африкантов»



Рисунок 2 – Функциональные системы АО «ОКБМ Африкантов»

принято, что в контексте данной работы под термином «типовой офисный процесс» понимается «упорядоченная совокупность (последовательность) действий работника для достижения результата непроизводственного характера в интересах предприятия, характерная для рабочей деятельности всех или большинства работников данного предприятия», напр.: оформление командировки, участие в совещании, распечатка документов и пр.

На первом этапе исследований [4] сформирована исчерпывающая номенклатура типовых офисных процессов в разбивке по функциональным системам предприятия, с учетом кроссфункциональных процессов (таких, которые находятся в зоне ответственности руководителей нескольких функциональных систем сразу). Цель второго этапа исследований – определение совокупности неэффективных проблемных типовых офисных процессов в разбивке по принадлежности к функциональным системам предприятия, и выявление коренных причин неудовлетворенности обозначенными процессами с целью дальнейшей разработки планов мероприятий по их оптимизации, исключению дублирующих процессов, а также сокращению времени протекания всех офисных процессов предприятия.

Выявление неоптимальных типовых офисных процессов проводилось методом прямого анкетирования работников предприятия в интерактивной и традиционной, бумажной формах.

Для обеспечения представительности результатов исследования необходимо, чтобы количество участвующих в опросе работников было не меньше величины  $n$ , определяемой по формуле (1) [10]:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot t^2}{\Delta_p^2 \cdot N + p \cdot q \cdot t^2}, \quad (1)$$

где  $n$  – необходимое количество человек (необходимый объем выборки);  $N$  – объем генеральной совокупности, в контексте исследований – общее количество сотрудников предприятия (на момент проведения исследований – 3 905 чел.);  $\Delta_p^2$  – допустимая ошибка выборки (заданная точность);  $t$  – коэффициент, зависящий от величины выборки и вероятности, с которой гарантируется заданная точность выборки;  $p, q$  – коэффициенты, определяющие достаточность выборки (самая большая выборка обеспечивается при соотношении  $p = q = 0,5$ ).

$$n = \frac{3\,905 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 1,65^2}{0,05^2 \cdot 3\,905 + 0,5 \cdot 0,5 \cdot 1,65^2} = 255 \text{ (чел.)}$$

Другими словами, результаты исследований можно назвать представительными и достаточно точными (погрешность их не более 5 %) при условии, что в них примут участие не менее 255 человек.

Для выявления неэффективных проблемных процессов по каждой функциональной системе в отдельности были разработаны следующие критерии:

1) Степень участия респондентов в процессе. Это отсекающий критерий (если более 30 %

респондентов, принявших участие в опросе по процессам конкретной функциональной системы, в данном рабочем процессе не участвуют, то он исключается из рассмотрения);

2) Средний балл. Данный критерий определяется как среднее значение удовлетворенности респондентов по каждому процессу и рассчитывается по формуле (2).

$$\text{Ср. балл} = \frac{N_1 + 2N_2 + 3N_3 + 4N_4 + 5N_5}{N_{\text{общ}}}, \quad (2)$$

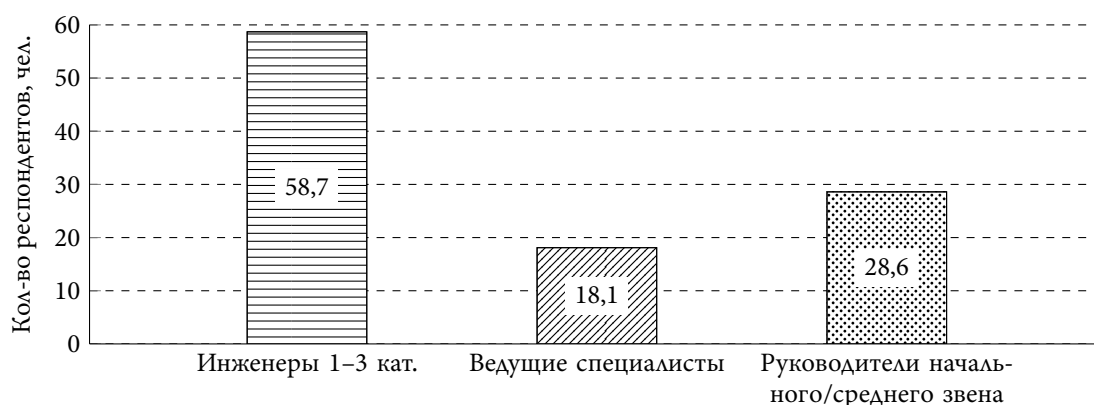


Рисунок 3 – Доли респондентов в разбивке по организационному уровню

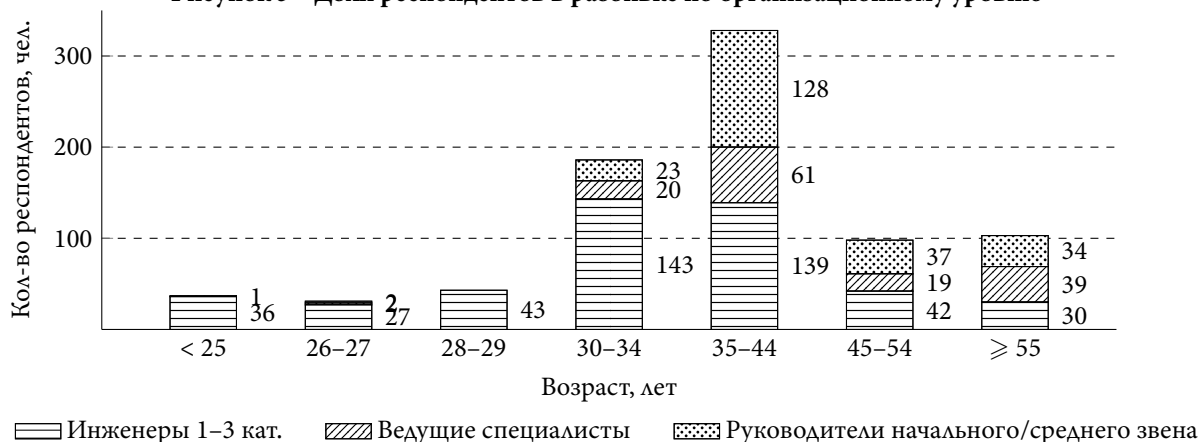


Рисунок 4 – Количество респондентов с разбивкой по возрастным группам



Рисунок 5 – Количество респондентов с разбивкой по стажу работы на предприятии

где  $N_1$  – количество человек, которые отметили по свою степень удовлетворенности данным процессом как «1» («совершенно не удовлетворен»);  $N_2$  – количество человек, которые отметили по свою степень удовлетворенности данным процессом как «2» («скорее не удовлетворен»);  $N_3$  – количество человек, которые отметили по свою степень удовлетворенности данным процессом как «3» («скорее удовлетворен»);  $N_4$  – количество человек, которые отметили по свою степень удовлетворенности данным процессом как «4» («в целом, удовлетворен»);  $N_5$  – количество человек, которые отметили по свою степень удовлетворенности данным процессом как «5» («полностью удовлетворен»);  $N_{\text{общ}}$  – количество человек, принявших участие в опросе по процессам конкретной функциональной системы.

Чем меньше балл, тем менее респонденты удовлетворены процессом.

3) Сумма негативных оценок по процессу («1» и «2») – сумма, полученная сложением количества оценок по степени удовлетворенности «1» и «2». Этот критерий служит проверкой отбора процессов по среднему баллу.

Исходя из анализа графиков, представленных выше, сделаны следующие выводы:

1) Выборка включает респондентов, представляющих интересы всех организационных уровней от инженера 3 категории до начальника отдела;

2) С учетом общего количества респондентов, принявших участие в опросе и графиков, представленных на рисунках 3-5 можно сделать вывод, что обеспечена репрезентативность и представительность результатов исследования по всем выбранным критериям (возраст, стаж, организационный уровень, подразделение);

3) Основное количество респондентов находится в возрасте от 30 до 44 лет (62 % опрошенных) со стажем от 6 до 25 лет (72 % опрошенных), что позволяет сделать вывод, что респонденты являются опытными специалистами, знающими структуру предприятия, функциональные связи, руководителей, процессы предприятия с наработанной базой деловых контактов.

Однако необходимо учитывать, что в процессах разных функциональных систем принимают участие разное количество респондентов. Количество респондентов, принимающих участие в опросе по процессам каждой конкретной функциональной системы, приведено на рисунке 6.



Рисунок 6 – Количество респондентов, принявших участие в опросе по каждой функциональной системе

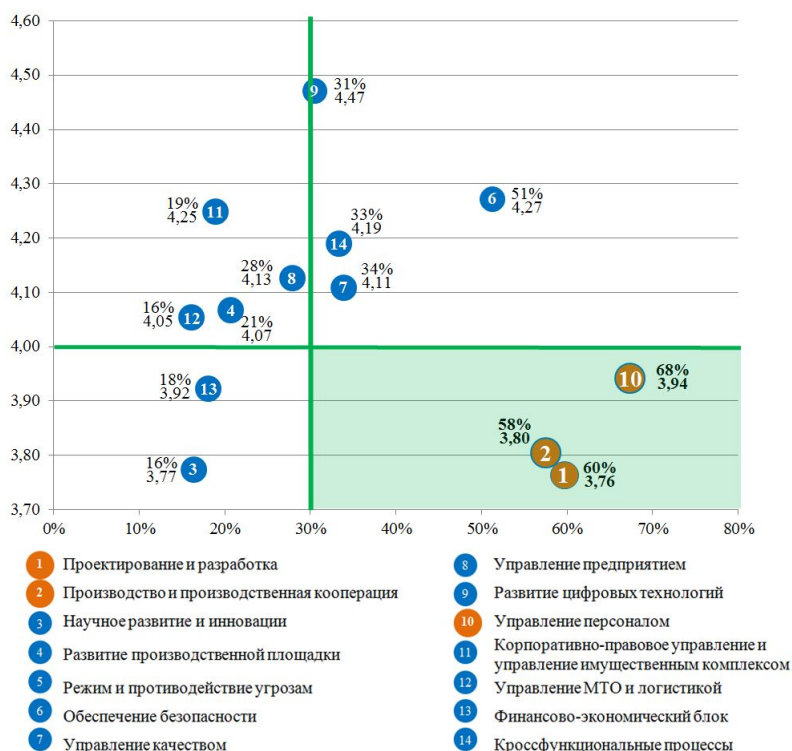
Диаграмму, представленную на рис. 6 следует читать следующим образом: «В опросе по процессам функциональной системы «Проектирование и разработка» приняло участие 350 респондентов, по процессам функциональной системы «Производство и производственная кооперация» – 180 респондентов и так далее. Очевидно, что сумма количества респондентов, принявших участие в опросе по процессам всех функциональных систем больше общего количества участников опроса (826 чел.), потому что один респондент может быть участником процессов нескольких функциональных систем.

На рисунке 7 представлена диаграмма, иллюстрирующая распределение процессов всех функциональных систем в координатах «доля сотрудников, участвующих в процессах (средняя по всем процессам по каждой функциональной системе)» – координата  $x$ , «средний балл, выставленный респондентами по всем процессам» – координата  $y$ . Доля участия респондентов в конкретном процессе определялась как доля от общего количества респондентов, принявших участие в опросе по процессам данной функциональной системы (рис. 6).

На основании критериев 2 и 3 с учетом отсекающего критерия 1 определена область оп-

тимизации процессов (на рис. 7, выделенная заливкой). В область оптимизации попадают процессы, степень участия респондентов в которых более 30 % ( $x \geq 30\%$ ), и средние оценки ниже 4,00 ( $y \leq 4,00$ ). Процессы с оценкой выше 4,00 считаются достаточно эффективными и не требующими экстренной оптимизации. В область оптимизации на рисунке 7 попали процессы функциональных систем «Проектирование и разработка», «Производство и производственная кооперация» и «Управление персоналом». На этом основании процессы данных функциональных систем рассмотрены подробнее остальных.

В схожей логике построены диаграммы для всех процессов каждой функциональной системы в отдельности (координата  $x$  – доля участия респондентов в конкретном процессе, координата  $y$  – средняя оценка данного процесса, выставленная всеми участвующими в нем респондентами). Указанные диаграммы для процессов функциональных систем «Проектирование и разработка», «Производство и производственная кооперация» и «Управление персоналом» представлены соответственно на рисунках 8–10.



**Рисунок 7 – Распределение процессов функциональных систем по средним значениям долей участия респондентов и выставленным баллам**

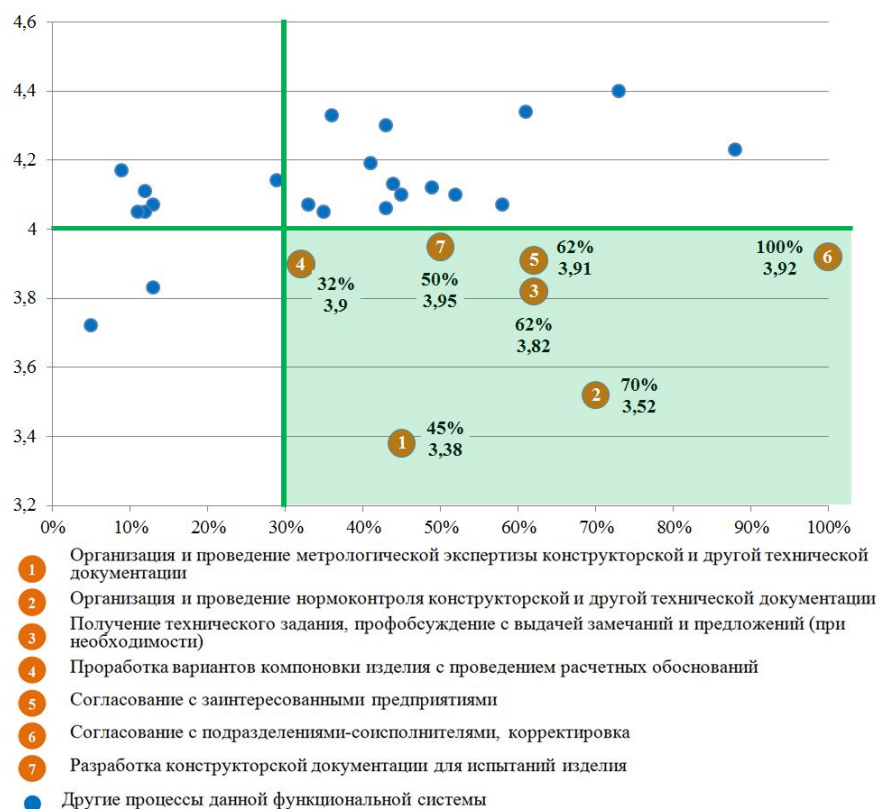


Рисунок 8 – Распределение процессов функциональной системы «Проектирование и разработка» по долям участия респондентов и выставленным баллам

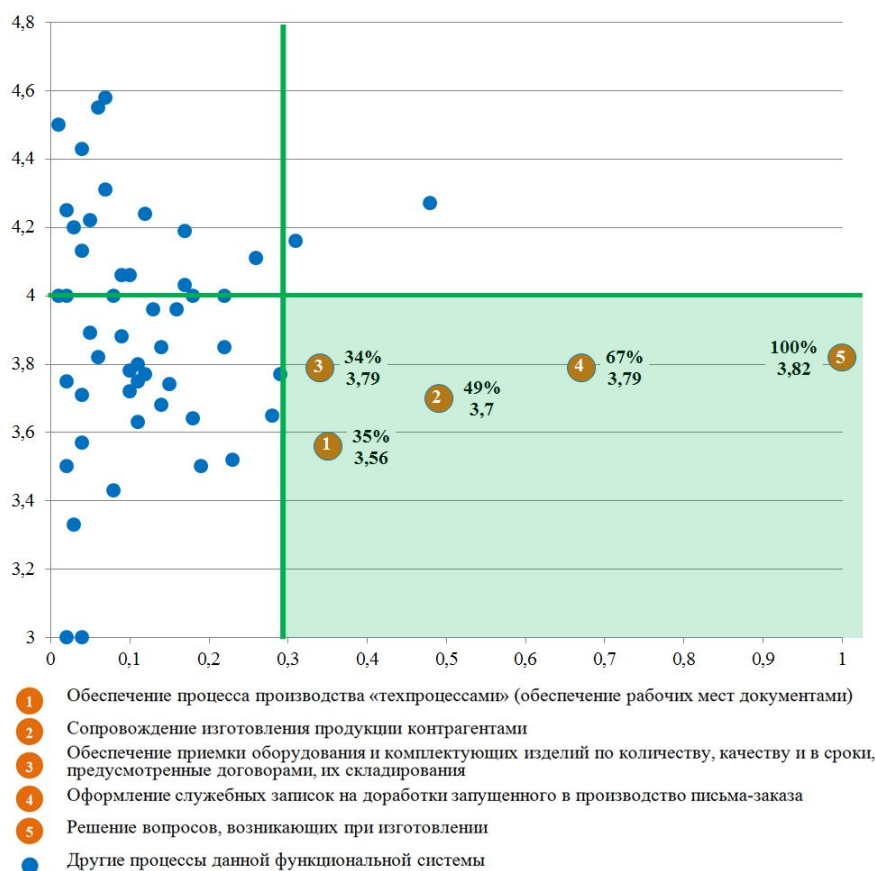
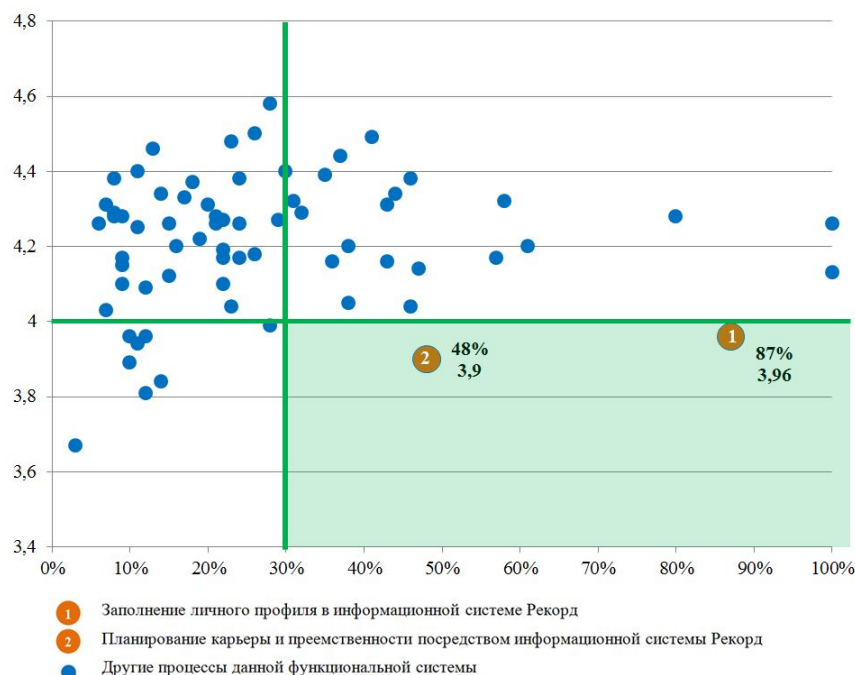


Рисунок 9 – Распределение процессов функциональной системы «Производство и производственная кооперация» по долям участия респондентов и выставленным баллам



**Рисунок 10 – Распределение процессов функциональной системы «Управление персоналом» по долям участия респондентов и выставленным баллам**

Подробное описание процессов, попавших в области оптимизации, приведено в табли-

цах 1–3 соответственно в разбивке по принадлежности к функциональным системам.

**Таблица 1 – Перечень процессов, требующих оптимизации, относящихся к функциональной системе «Проектирование и разработка»**

| Процессы, требующие оптимизации                                                                       | Степень участия, % (чел.) | Средний балл | Причины неудовлетворенности                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                     | 2                         | 3            | 4                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Организация и проведение метрологической экспертизы конструкторской и другой технической документации | 45 %<br>(159 чел.)        | 3,38         | – Длительность процесса;<br>– Отсутствие комментариев метрологов по ошибкам в документе;<br>– Отсутствие единого подхода (мнения) у разных метрологов к замечаниям по документу                                                                                          |
| Организация и проведение нормоконтроля конструкторской и другой технической документации              | 70 %<br>(244 чел.)        | 3,52         | – Длительность и многоитерационность процесса;<br>– Отсутствие единого подхода (мнения) у разных нормоконтролеров к замечаниям по документу;<br>– Неоднозначность некоторых требований (ГОСТ) и, как следствие, вариативность их трактования разработчиком и проверяющим |
| Получение технического задания, профобсуждение с выдачей замечаний и предложений (при необходимости)  | 62 %<br>(217 чел.)        | 3,82         | – Недостаточно конкретизированные требования;<br>– Несовершенная форма технического задания;<br>– Длительность процесса;<br>– Низкое качество получаемых документов;<br>– Отсутствие системного подхода к выдаче исходных данных                                         |
| Проработка вариантов компоновки изделия с проведением расчетных обоснований                           | 32 %<br>(110 чел.)        | 3,90         | – Нехватка вычислительных мощностей;<br>– Избыточность в требовании к количеству прорабатываемых вариантов;<br>– Затянутость процесса согласования вариантов                                                                                                             |
| Согласование с заинтересованными предприятиями                                                        | 62 %<br>(217 чел.)        | 3,91         | – Длительность процесса                                                                                                                                                                                                                                                  |

| 1                                                             | 2                   | 3    | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------|---------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Согласование с подразделениями-соисполнителями, корректировка | 100 %<br>(350 чел.) | 3,92 | – Длительность процесса;<br>– Низкое качество подготовки документов;<br>– Отсутствие строгого регламента процесса;<br>– Отсутствие возможности параллельно работать в одной версии документа разным исполнителям;<br>– Формальный подход согласующих;<br>– Отсутствие работ в плане работ согласующих подразделений;<br>– Сжатые сроки согласования |
| Разработка конструкторской документации для испытаний изделия | 50 %<br>(175 чел.)  | 3,95 | – Одновременный выпуск документации (ошибки в планировании работ): методики, программы и таблицы измерений;<br>– Сроки и процесс согласования                                                                                                                                                                                                       |

Таблица 2 – Перечень процессов, требующих оптимизации, относящихся к функциональной системе «Производство и производственная кооперация»

| Процессы, требующие оптимизации                                                                                                          | Степень участия, % (чел.) | Средний балл | Причины неудовлетворенности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Обеспечение процесса производства «техпроцессами» (обеспечение рабочих мест документами)                                                 | 35 % (63 чел.)            | 3,56         | – Отсутствие необходимого количества документации (при параллельной работе);<br>– Изменение техпроцесса «задним числом» после выполнения операций;<br>– Отсутствие информации о текущем местоположении документации                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Сопровождение изготовления продукции контрагентами                                                                                       | 49 % (89 чел.)            | 3,70         | – Формальное отношение к контролю за выполнением работ контрагентом и по срокам, и по качеству работ – большинство доработок выполняется на предприятии, а не контрагентом самостоятельно                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Обеспечение приемки оборудования и комплектующих изделий по количеству, качеству и в сроки, предусмотренные договорами, их складирования | 34 % (62 чел.)            | 3,79         | – Частый брак контрагента приходится компенсировать за счет собственных доработок;<br>– Отсутствие специализированного участка входного контроля для проведения полноценного входного контроля;<br>– Отсутствие четкого планирования работ с прогнозируемыми рисками (срыв срока поставки влечет все остальные срывы);<br>– Отсутствие закрепленного регламентом изменения времени на приемку от объема партии, что юридически исключает возможность предъявления претензий поставщику |
| Оформление служебных записок на доработки запущенного в производство письма-заказа                                                       | 67 % (121 чел.)           | 3,79         | – Несоблюдение формы служебной записки;<br>– Отсутствие учета трудоемкости конструкторских подразделений на доработку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Решение вопросов, возникающих при изготовлении                                                                                           | 100 % (180 чел.)          | 3,82         | – Отсутствие возможности регистрации первичной документации при изготовлении в электронном виде;<br>– Отсутствие нормирования ведения производства технологом;<br>– Несвоевременное внесение изменений в конструкторскую и технологическую документацию;<br>– Не обеспеченность инструментом и оснасткой, заложенной в технологию                                                                                                                                                      |

Для оптимизации указанных процессов руководителями функциональных систем «Проектирование и разработка», «Производство и производственная кооперация», и «Управление персоналом» предложены следующие мероприятия, представленные в таблицах 4–6 соответственно.

Указанные в таблицах мероприятия с указанием ответственных и сроков их

исполнения сгруппированы в «Сводный план мероприятий по повышению эффективности типовых офисных процессов предприятия и степени удовлетворенности сотрудников», согласованный со всеми исполнителями и утвержденный Генеральным директором – Генеральным конструктором предприятия и поставлены на контроль.

Таблица 3 – Перечень процессов, требующих оптимизации, относящихся к функциональной системе «Производство и производственная кооперация»

| Процессы, требующие оптимизации                                                                 | Степень участия, % (чел.) | Средний балл | Причины неудовлетворенности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Заполнение личного профиля в информационной системе «Рекорд»                                    | 87 %<br>(393 чел.)        | 3,96         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Сложность и неотлаженность системы, технические неполадки и сбои в работе;</li> <li>– Отсутствие актуализации подробной инструкции;</li> <li>– Отсутствие возможности у сотрудника отправить сообщение об ошибке системы непосредственно из системы (горячей кнопки);</li> <li>– Несоответствие карьерных профилей содержанию работы и занимаемой должности</li> </ul> |
| Планирование карьеры и преемственности посредством информационной системы «Рекорд» <sup>1</sup> | 48 %<br>(214 чел.)        | 3,90         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Непрозрачность для сотрудника и руководителя карьерных планов;</li> <li>– Сложность системы;</li> <li>– Неотлаженность системы, сбои в работе, зависания и длительность выполнения функций;</li> <li>– Неадаптированность под специфику деятельности некоторых сотрудников предприятия (неспецифические критерии оценки, следующие карьерные шаги и пр.)</li> </ul>    |

Таблица 4 – Перечень мероприятий по оптимизации процессов, относящихся к функциональной системе «Проектирование и разработка»

| Процессы, требующие оптимизации                                                                       | Предложенные корректирующие мероприятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Организация и проведение метрологической экспертизы конструкторской и другой технической документации | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Введение «Журнала учета документации, поступившей на метрологическую экспертизу» в электронном виде в общем доступе с указанием сроков проведения метрологической экспертизы, эксперта-метролога и трудоемкости по метрологической экспертизе;</li> <li>– Внедрение электронного процесса по проведению метрологической экспертизы документации и выдачи замечаний;</li> <li>– Формирование перечня типовых ошибок при разработке КД в части выполнения требований, действующей НД по метрологии;</li> <li>– Проведение тестирования на знание правил и норм НД по метрологическому обеспечению необходимых для разработки КД;</li> <li>– Разработка типовых шаблонов разделов и требований по метрологическому обеспечению, включаемых в КД</li> </ul> |
| Организация и проведение нормоконтроля конструкторской и другой технической документации              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Создание в архиве предприятия единых («цельных») шаблонов текстовых документов;</li> <li>– Внедрение электронного процесса по проведению нормоконтроля документации и выдаче замечаний;</li> <li>– Определение формата и порядка предоставления информации о сроках разработки КД</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Получение технического задания, профобсуждение с выдачей замечаний и предложений (при необходимости)  | – Обеспечение внедрения системы управления требованиями                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Проработка вариантов компоновки изделия с проведением расчетных обоснований                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведение более детального анализа неудовлетворенности процесса;</li> <li>– Разработка отдельного плана мероприятий по устранению причин неудовлетворенности, выявленных проведенными детальными исследованиями</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Согласование с заинтересованными предприятиями                                                        | – Обеспечение однозначного указания в договорной документации сроков согласования документов и устранения замечаний                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| 1                                                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Согласование с подразделениями-соисполнителями, корректировка | – Разработка порядка взаимодействия подразделений организации при согласовании КД                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Разработка конструкторской документации для испытаний изделия | – Выполнение анализа СТО, действующих в организации, регламентирующих порядок подготовки технического задания на испытательное оборудование, взаимодействие подразделений научно-исследовательского испытательного комплекса, центральной заводской лаборатории и конструкторских подразделений, а также организацию и порядок проведения аттестации и ввода в эксплуатацию испытательного оборудования на предмет актуализации в части порядка (этапности) разработки документации и сроков согласования |

Таблица 5 – Перечень мероприятий по оптимизации процессов, относящихся к функциональной системе «Производство и производственная кооперация»

| Процессы, требующие оптимизации                                                                                                          | Предложенные корректирующие мероприятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Обеспечение процесса производства «техпроцессами» (обеспечение рабочих мест документами)                                                 | – Установка в производственных подразделениях электронных терминалов с доступом к базе электронных техпроцессов (для получения информации о местонахождении подлинников техпроцессов, информации об изменениях и т.д.)                                                                                                                                                                                                  |
| Сопровождение изготовления продукции контрагентами                                                                                       | – Проведение ежеквартальных совещаний по определению объема работ, передаваемого по кооперации;<br>– Проведение организационно-штатных изменений в структуре подразделения, курирующего работы с контрагентами;<br>– Актуализация нормативной документации предприятия: СТО по организации и порядку передачи работ на кооперацию в рамках производственной программы и сопровождению и мониторингу исполнения договора |
| Обеспечение приемки оборудования и комплектующих изделий по количеству, качеству и в сроки, предусмотренные договорами, их складирования | – Выделение и оборудование помещения на территории предприятия под специализированный участок входного контроля;<br>– Внедрение и развитие системы управления рисками и возможностями на предприятии;<br>– Разработка и внедрение регламента процесса приемки оборудования и комплектующих изделий по количеству, качеству и в сроки, предусмотренные договорами, их складирования                                      |
| Оформление служебных записок на доработки запущенного в производство письма-заказа                                                       | – Разработка порядка открытия заказов на доработку и на дополнительные работы;<br>– Доработка 1С:УПО – добавление модуля на заведение дополнительной трудоемкости сверх бюджета                                                                                                                                                                                                                                         |
| Решение вопросов, возникающих при изготовлении                                                                                           | – Формирование команды поддержки изменений «Повышение оперативности принятия решений при реализации проекта» в 2020 году;<br>– Создание информационной среды «Цепочка помощи»                                                                                                                                                                                                                                           |

Таблица 6 – Перечень мероприятий по оптимизации процессов, относящихся к функциональной системе «Управление персоналом»

| 1                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Процессы, требующие оптимизации                              | Предложенные корректирующие мероприятия                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Заполнение личного профиля в информационной системе «Рекорд» | – Проведение дополнительного обучения сотрудников и руководителей предприятия;<br>– Разработка и размещение инструкций по работе системы в месте, доступном для всех сотрудников предприятия;<br>– Организация канала «горячей» связи с компанией, осуществляющей техническую поддержку системы |

| 1                                                                                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планирование карьеры и преемственности посредством информационной системы «Рекорд» | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведение дополнительного обучения сотрудников и руководителей предприятия;</li> <li>– Разработка и размещение инструкций по работе системы в месте, доступном для всех сотрудников предприятия;</li> <li>– Информирование руководителей о результатах карьерного планирования подчиненных работников (формирование, анализ и предоставление руководителям статистических отчетов);</li> <li>– Разработка и внедрение системы мотивации ответственных сотрудников от подразделений за организацию деятельности по обращению с системой Рекорд;</li> <li>– Адаптация возможностей системы под специфику работы служб и подразделений предприятия</li> </ul> |

Поскольку диаграмма на рис. 7 выполнена относительно СРЕДНИХ долей участия и оценок по процессам, не исключено, что некоторые процессы других функциональных систем попали в область оптимизации (для процессов всех функциональных систем выполнен анализ по алгоритму, описанному в данной статье выше). Ниже в таблицах 7 и 8 приведены соответственно степень участия респондентов в процессах, средние баллы по ним, коренные причины неудовлетворенности перечисленными процессами, а также предло-

женные корректирующие мероприятия для их компенсации для более ярких и показательных процессов, относящихся к разным функциональным системам.

### Заключение

Проведенные работы позволили по каждой функциональной системе предприятия выявить перечни типовых офисных процессов, требующих оптимизации, а также коренные причины неудовлетворенности респондентов выявленными процессами.

Таблица 7 – Перечень процессов, требующих оптимизации, относящихся к разным функциональным системам

| Функциональная система                                                 | Процессы, требующие оптимизации                                                                   | Степень участия, % (чел.) | Средний балл | Причины неудовлетворенности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Научное развитие и инновации                                           | Участие в конференциях, семинарах, конкурсах и пр.; Оформление разрешения на информационный обмен | 84 % (127 чел.)           | 3,86         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Длительность процесса;</li> <li>– Частота изменения форм документов;</li> <li>– Отсутствие возможности проведения процесса только в электронном виде;</li> <li>– Излишнее количество согласующих</li> </ul>                                                                                                                                                                                      |
| Корпоративно-правовое управление и управление имущественным комплексом | Правовой анализ договорной документации                                                           | 32 % (22 чел.)            | 3,68         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Длительность процедуры согласования;</li> <li>– Работа юридического отдела «в карандаше» без четких правильных формулировок;</li> <li>– Вопросы/замечания юридического отдела за пределами своих должностных обязанностей;</li> <li>– Изменение требований инспектирующего отдела до нескольких раз за время оформления одного Договора</li> </ul>                                               |
| Управление предприятием                                                | Участие в развертывании на предприятии системы управления рисками и возможностями                 | 20 % (39 чел.)            | 3,90         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Процесс для сотрудников предприятия новый, «неустоявшийся»;</li> <li>– Недостаточность обучения по процессу</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Управление МТО и логистикой                                            | Формирование технического задания на закупку                                                      | 100 % (225 чел.)          | 3,77         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостаточность знаний у исполнителей;</li> <li>– Сложность разработки и большой объем технического задания;</li> <li>– Невозможность определения эквивалентов;</li> <li>– Невозможность разделения характеристик на изменяемые и не изменяемые;</li> <li>– Отсутствие общедоступной базы уже созданных технических заданий на закупку;</li> <li>– Длительность и многоитерационность</li> </ul> |

Таблица 8 – Перечень мероприятий по оптимизации процессов, относящихся к разным функциональным системам

| Функциональная система                                              | Процессы, требующие оптимизации                                                                   | Предложенные корректирующие мероприятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Научное развитие и инновации                                        | Участие в конференциях, семинарах, конкурсах и пр.; Оформление разрешения на информационный обмен | – Актуализация нормативных документов предприятия, регламентирующих процессы публикации научных работ сотрудников, а также их участия в научно-технических мероприятиях;<br>– Выпуск распорядительных документов со сроками подачи материалов на ПДТК и отправку организаторам;<br>– Реализация ПСР-проектов по сокращению сроков оформления разрешений на информационный обмен |
| Корпоративно-правовое управление и управление имуществом комплексом | Правовой анализ договорной документации                                                           | – Проведение централизованной технической учебы по предприятию на тему договорного процесса и порядка взаимодействия с юридическим отделом;<br>– Актуализация порядка проведения тестирования на допуск к участию в договорной деятельности – включение в состав комиссии представителей юридического отдела                                                                    |
| Управление предприятием                                             | Участие в развертывании на предприятии системы управления рисками и возможностями                 | – Актуализация нормативных документов предприятия по управлению рисками и возможностями;<br>– Организация и проведение дополнительного обучения сотрудников организации по процессу;<br>– Разработка и распространение раздаточных материалов по управлению рисками и возможностями                                                                                             |
| Управление МТО и логистикой                                         | Формирование технического задания на закупку                                                      | – Корректировка регламентирующих документов по процессу;<br>– Проведение централизованного обучения по процессу;<br>– Организация и обеспечение наполнения и актуализации базы созданных технических заданий на закупку                                                                                                                                                         |

Количество респондентов, принявших участие в опросе, а также факт участия в опросе представителей всех организационных уровней и смысловых групп респондентов по стажу и возрасту позволяет сделать вывод о достаточной представительности и достоверности результатов исследований.

Результаты подробного анализа выявленных неоптимальных процессов передаются владельцам процессов – руководителям функциональных систем предприятия, которыми формируются планы мероприятий по оптимизации выявленных неоптимальных типовых офисных процессов и выполняется корректировка своих функциональных стратегий.

В обеспечение выполнения работ на высоком организационном уровне необходимо подразделением-оператором опроса на основе разработанных планов мероприятий сформировать «Сводный план мероприятий по оптимизации выявленных неоптимальных типовых офисных процессов», а также обеспечить

смысловой контроль качества и сроков выполнения мероприятий «Сводного плана...».

Все описанные выше мероприятия должны сопровождаться освещением в организациях посредством рассылки информационных писем в подразделения и публикации кратких сообщений на внутреннем сайте предприятий.

Проведенные исследования обеспечивают повышение эффективности организации труда всех категорий сотрудников предприятия, и, как следствие, являются не только инструментом по сохранению и повышению уровня удовлетворенности работников офисными процессами предприятия и повышения их вовлеченности в процесс труда в целом, но и, как следствие, способствуют повышению производительности труда работников.

Результаты исследований и предложенные решения могут быть заимствованы и использованы на аналогичных по роду деятельности промышленных предприятиях и комплексах.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Приоритетная Программа «Повышение производительности труда и поддержка занятости» [электронный ресурс] // Электронный портал INTEGRAL. URL: <http://integral-russia.ru/2018/11/23/programma-povyshenie-proizvoditelnosti-truda-i-podderzhka-zanyatosti-osnovnye-tezisy/> (дата обращения: 12.02.2019).

2. Пути повышения производительности труда [электронный ресурс] // Управление производством. URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/povyshenie-proizvoditelnosti.html> (дата обращения: 12.02.2019).

3. Брыкалов С.М. Инновационные методы и направления повышения эффективности стратегического управления промышленными предприятиями // Сборник трудов научной школы заслуженного деятеля науки РФ, академика РАЕН, доктора технических наук, профессора Ф.Ф. Юрлова / Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева. Нижний Новгород, 2019.

4. Брыкалов С.М., Бородин В.Е., Волкова Н.П. Классификация офисных процессов крупных промышленных предприятий // Вопросы управления. 2019. № 6 (61) С. 281–294.

5. Брыкалов С.М. Новый подход к повышению эффективности предприятий машиностроительного дивизиона Госкорпорации «Росатом» (на примере АО «ОКБМ Африкантов») // Научная школа Ф.Ф. Юрлова: сборник научных трудов / Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева. Нижний Новгород, 2016.

6. Брыкалов С.М., Юрлов Ф.Ф. Стратегическое управление промышленными предприятиями атомной отрасли на основе многоуровневого подхода. М.: Ваш полиграфический партнер, 2015.

7. Публичный годовой отчет АО «ОКБМ Африкантов» [электронный ресурс] // «АО «ОКБМ Африкантов»: официальный сайт компании. URL: <http://172.16.2.88/russian/disclosure> (дата обращения: 12.02.2019).

8. Брыкалов С.М. Методика формирования основных функциональных систем и интегрированной бизнес-модели предприятий атомной отрасли // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5. С. 582–589.

9. Брыкалов С.М., Крянев А.В. Математическая схема сравнения экономических объектов двухуровневой экономической системы, характеризующейся системой показателей // Вестник Национального Исследовательского ядерного университета «МИФИ». 2017. № 3. С. 282–286.

10. Вайну Я.Я.-Ф. Корреляция рядов динамики. М.: Статистика, 1977. С. 90.

11. Брыкалов С.М. Определение путей оптимизации основных производственных процессов сотрудников конструкторского и технологического блоков крупного промышленного предприятия как ключевое направление повышения его операционной эффективности / Брыкалов С.М., Балыбердин А.С., Бородин В.Е., Кузнецова М.В., Кузнецова Н.А., Мартынова К.А. // Менеджмент в России и за рубежом, 2018. № 4. С. 46–54.

---

## RESEARCH OF NON-OPTIMAL OFFICE PROCESSES OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE AS AN ELEMENT OF INCREASING ITS OPERATIONAL EFFICIENCY

S.M. Brykalov

Afrikantov OKB Mechanical  
Engineering

V.E. Borodina

Afrikantov OKB Mechanical  
Engineering

N.P. Volkova

Afrikantov OKB Mechanical  
Engineering

### ABSTRACT:

The purpose of this work is to highlight the results of the study of a set of typical office processes of a large industrial enterprise in the machine-building sector by the example of JSC “Afrikantov OKBM”. As a result,

we have identified lists of processes that require optimization with a description of the primary causes that indicate this fact, as well as proposed measures that can eliminate these causes and optimize the identified processes.

The research was conducted using well-known methods of sociological research-direct survey and interactive questionnaire (through the enterprise information system available to all its employees), processing of research results was carried out using well-known scientific methods (grouping, classification, analysis, synthesis, etc.), as well as taking into account the application of process, complex functional and system approaches.

The paper describes the main prerequisites and approaches to identifying inefficient processes of industrial enterprises, defines the goals and objectives of the study, describes the object and subject of the study, provides methodological approaches to the research, and also introduces an excerpt of the results of the study by the example of the most common office processes.

The results of these studies contribute to the effectiveness of the work organization of all categories of employees, and, as a consequence, are not only a tool to preserve and increase the level of employees' satisfaction with office processes of the company and increase their involvement in the labor process as a whole and, consequently, increase the productivity of employees. The results of the research and the proposed solutions can be borrowed and used for the industrial enterprises and complexes with similar activities.

**KEYWORDS:** operational efficiency, statistical research, labor productivity improvement, industrial enterprise, typical office processes, process optimization.

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

Sergey M. Brykalov, Dr. Sci. (Economical), Joint Stock Company "Afrikantov OKB Mechanical Engineering",

11, 52, Krasnosvyozdnaya Str., Nizhny Novgorod, 603104, Russia, sm-brykalov@okbm.nnov.ru

Vera E. Borodina, Joint Stock Company "Afrikantov OKB Mechanical Engineering",

36, 157, Narodnaya Str., Nizhny Novgorod, 603074, Russia, veborodina@okbm.nnov.ru

Natalya P. Volkova, Joint Stock Company "Afrikantov OKB Mechanical Engineering",

99/2, 13, Gagarin Prospect, Nizhny Novgorod, 603107, Russia, NaPaVolkova@yandex.ru

**FOR CITATION:** Brykalov S.M., Borodina V.E., Volkova N.P. Research of non-optimal office processes of an industrial enterprise as an element of increasing its operational efficiency // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 196–212.

#### **REFERENCES**

1. Priority Program "Improving labor productivity and employment support" [e-resource] // Electronic portal INTEGRAL. URL: <http://integral-russia.ru/2018/11/23/programma-povyshenie-proizvoditelnosti-truda-i-podderzhka-zanyatosti-osnovnye-tezisy/> (date of reference: 12.02.2019). [Prioritetnaya Programma «Povyshenie proizvoditel'nosti truda i podderzhka zanyatosti» [elektronnyy resurs] // Elektronnyy portal INTEGRAL. URL: <http://integral-russia.ru/2018/11/23/programma-povyshenie-proizvoditelnosti-truda-i-podderzhka-zanyatosti-osnovnye-tezisy/> (data obrashcheniya: 12.02.2019).] – (In Rus.)

2. Ways to improve labor productivity [e-

resource] // Production Management. URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/povyshenie-proizvoditelnosti.html> (date of reference: 12.02.2019). [Puti povysheniya proizvoditel'nosti truda [elektronnyy resurs] // Upravlenie proizvodstvom. URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/povyshenie-proizvoditelnosti.html> (data obrashcheniya: 12.02.2019).] – (In Rus.)

3. Brykalov S.M. Innovative methods and directions for improving the effectiveness of strategic management of industrial enterprises // Proceedings of the scientific school of the Honored Science of RF, Academician of Russian Academy of Sciences, Doctor of Technical Sciences, Professor F.F. Yurlov.

Nizhny Novgorod State Technical University named after R.E. Alekseev, 2019. [Brykalov S.M. Innovatsionnye metody i napravleniya povysheniya effektivnosti strategicheskogo upravleniya promyshlennymi predpriyatiyami // Sbornik trudov nauchnoy shkoly zasluzhennogo deyatelya nauki RF, akademika RAEN, doktora tekhnicheskikh nauk, professora F.F. Yurlova / Nizhegorodskiy gosudarstvennyy tekhnicheskiiy universitet im. R.E. Alekseeva. Nizhny Novgorod, 2019.] – (In Rus.)

4. Brykalov S.M., Borodina V.E., Volkova N.P. Classification of office processes of large industrial enterprises // Management Issues. 2019. No. 6 (61). Pp. 281–294. [Brykalov S.M., Borodina V.E., Volkova N.P. Klassifikatsiya ofisnykh protsessov krupnykh promyshlennykh predpriyatiy // Voprosy upravleniya. 2019. № 6 (61) S. 281–294.] – (In Rus.)

5. Brykalov S.M. New approach to improving the efficiency of enterprises of the machine-building division of the State Corporation “Rosatom” (by the example of JSC “Afrikantov OKBM”) // F.F. Yurlov’s scientific school: collection of research papers. Nizhny Novgorod State Technical University named after R.E. Alekseev, 2016. [Brykalov S.M. Novyy podkhod k povysheniyu effektivnosti predpriyatiy mashinostroitel’nogo diviziona Goskorporatsii «Rosatom» (na primere AO «OKBM Afrikantov») // Nauchnaya shkola F.F. Yurlova: sbornik nauchnykh trudov / Nizhegorodskiy gosudarstvennyy tekhnicheskiiy universitet im. R.E. Alekseeva. Nizhny Novgorod, 2016.] – (In Rus.)

6. Brykalov S.M., Yurlov F.F. Strategic management of industrial enterprises of the nuclear industry based on a multi-level approach. Moscow: Your printing partner, 2015. [Brykalov S.M., Yurlov F.F. Strategicheskoe upravlenie promyshlennymi predpriyatiyami atomnoy otrasli na osnove mnogourovnevnogo podkhoda. M.: Vash poligraficheskiiy partner, 2015.] – (In Rus.)

7. Public annual report of JSC “OKBM Afrikantov” [e-resource] // “JSC “OKBM Afrikantov”: official website of the company. URL: <http://172.16.2.88/russian/disclosure> (date of reference: 12.02.2019). [Publichnyy godovoy otchet AO «OKBM Afrikantov» [elektronnyy resurs] // «AO «OKBM Afrikan-

tov»: ofitsial’nyy sayt kompanii. URL: <http://172.16.2.88/russian/disclosure> (data obrashcheniya: 12.02.2019).] – (In Rus.)

8. Brykalov S.M. Methods of developing basic functional systems and integrated business models of nuclear industry enterprises // Economics and entrepreneurship. 2014. No. 5. Pp. 582–589. [Brykalov S.M. Metodika formirovaniya osnovnykh funktsional’nykh sistem i integrirovannoy biznes-modeli predpriyatiy atomnoy otrasli // Ekonomika i predprinimatel’sтво. 2014. № 5. S. 582–589.] – (In Rus.)

9. Brykalov S.M., Kryanev A.V. Mathematical scheme for comparing economic objects of a two-level economic system characterized by a system of indicators // Bulletin of the National Research Nuclear University “MEPHI”. 2017. No. 3. Pp. 282–286. [Brykalov S.M., Kryanev A.V. Matematicheskaya skhema sravneniya ekonomicheskikh ob’ektov dvukhurovnevoy ekonomicheskoy sistemy, kharakterizuemoy sistemoy pokazateley // Vestnik Natsional’nogo Issledovatel’skogo yadernogo universiteta «MIFI». 2017. № 3. S. 282–286.] – (In Rus.)

10. Vainu Ya.Ya.-F. Correlation of dynamics series. Moscow: Statistics, 1977. P. 90. [Vaynu Ya.Ya.-F. Korrelyatsiya ryadov dinamiki. M.: Statistika, 1977. S. 90.] – (In Rus.)

11. Brykalov S.M., Balyberdin A.S., Borodina V.E., Kuznetsova M.V., Kuznetsova N.A., Martynova K.A. Determination of ways to optimize the main production processes of employees of design and technological blocks of a large industrial enterprise as a key direction for improving its operational efficiency // Management in Russia and abroad, 2018. No. 4. Pp. 46–54. [Brykalov S.M. Opredelenie putey optimizatsii osnovnykh proizvodstvennykh protsessov sotrudnikov konstruktorskogo i tekhnologicheskogo blokov krupnogo promyshlennogo predpriyatiya kak klyuchevoye napravlenie povysheniya ego operatsionnoy effektivnosti / Brykalov S.M., Balyberdin A.S., Borodina V.E., Kuznetsova M.V., Kuznetsova N.A., Martynova K.A. // Menedzhment v Rossii i za rubezhom, 2018. № 4. S. 46–54.] – (In Rus.)

# **ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА**

---

PUBLIC MANAGEMENT AND PUBLIC ADMINISTRATION

## УПРАВЛЕНИЕ СФЕРОЙ КУЛЬТУРЫ В РЕГИОНЕ

УДК: 316.334:7+379.8(470.54)

ББК: 60.56+71.41(2Рос-4Све)

DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-214-228

ГРНТИ: 04.51.51

Код ВАК: 22.00.08

**Т.С. Бирюкова**

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте  
Российской Федерации,  
Екатеринбург, Россия

**И.А. Кох**

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте  
Российской Федерации,  
Екатеринбург, Россия

### АННОТАЦИЯ:

**Актуальность.** В статье анализируются особенности управления сферой культуры на уровне региона. Развитие культуры в рыночном обществе имеет свои особенности и противоречивые тенденции развития. Преобладающий экономический подход не всегда оказывается эффективным для развития самой культуры, с другой стороны, возникают неравные условия доступа различных социальных групп населения и регионов к услугам учреждений культуры. Учитывая роль культуры в обществе, проблемы управления сферой культуры остаются актуальными для государственных и муниципальных органов власти.

**Цель исследования** – изучить противоречия развития и особенности управления сферой культуры в условиях трансформирующегося общества и определить стратегические направления культурной политики в регионе.

В качестве **методологических основ исследования** использовались системный и деятельностный подходы, а также структурно-функциональный анализ. В процессе исследования использованы методы анализа документов, статистики, системно-структурный и сравнительный метод.

**Состояние исследования проблем культуры.** Роль, значение сферы культуры, особенности региональной политики в области культуры, обоснование важности сферы культуры как фактора развития региона рассматривали в своих работах Ионин А.Г., Тульчинский А.Г., Сарычева П.В. Проблемы управления сферой культуры на уровне регионов и муниципальных образований нашли отражение в работах ученых Мошкина С.В., Фиглина Л.А., Рязанова А.В., Бурлака С.Н., Мурзиной И.Я.

**Результаты исследования.** На основе полученных данных установлено, что уровень заинтересованности жителей страны в развитии сферы культуры очень высок. Однако население плохо представляет конкретные направления развития культуры в регионах, отмечает снижение уровня доступности потребления услуг учреждений культуры. Особенно неблагоприятными для сферы культуры сложились условия в малых городах и сельских территориях. Результаты исследования и рекомендации, предложенные в настоящей статье, могут быть использованы в деятельности органов государственного и муниципального управления в области культуры.

**Научная новизна.** Теоретические положения и выводы, содержащиеся в настоящей статье, расширяют научные представления об управлении сферой культуры в регионе; выявлены противоречия, оказывающие влияние на эффективность управления сферой культуры. Элементы новизны присутствуют в проведенном комплексном исследовании, которое рассматривает особенности государственной культурной политики в регионах.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** культура, сфера культуры, учреждения культуры, социокультурная инфраструктура региона, культурная политика, уровень культуры населения, роль культуры в регионе.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Татьяна Сергеевна Бирюкова, Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66, birukova.tatyana@gmail.com

Иван Адамович Кох, доктор социологических наук, доцент, Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66, kia4@mail.ru

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Бирюкова Т.С., Кох И.А. Управление сферой культуры в регионе // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 214–228.

**Введение**

Роль культуры в жизни общества необычайно велика. Глубокие экономические и политические изменения в российском обществе в последние несколько лет отразились и на сфере культуры. Роль культуры в жизни общества неоспорима, более того, как отмечает отечественный социолог А. Г. Ионин, в своей монографии «Социология культуры» – «роль культуры постоянно только возрастает» [1, с. 22]. Роль культуры в развитии регионов все чаще оказывается темой исследований и сосредоточенного внимания не только в России, но и за рубежом [2, с. 97]. «Необходимо отметить, что культурная политика в пореформенной России, значимость которой, конечно же, не вызывала сомнений у реформаторов, стала объектом многочисленных социально-философских и политолого-культурологических исследований» [3, с. 121].

Сложность и противоречивость процессов в современной отечественной культуре стали предметом исследования представителей различных общественных и гуманитарных наук, часто вызывают взаимоисключающие суждения, которые отражают противоречивость суждений и оценок культурных явлений в общественном сознании россиян. Неслучайно «Основы государственной культурной политики» стали одним из первых государственных актов, утвержденных новыми органами власти в стране.

Все более значимой становится экономическая роль культуры как сфера бизнеса, туризма, развития гостиничного комплекса городов. Получение услуг в учреждениях культуры и искусства туристы и местное население оплачивает. Полученные средства являют-

ся вкладом в региональную экономику, бюджет муниципального образования.

Особенно важна роль культуры в предоставлении занятости. Порой сфера культуры способна восполнить потерю рабочих мест по причине сокращения персонала на промышленных предприятиях в связи с изменением технологического уклада производства. Следовательно, культура может стать важным стимулом развития в экономически депрессивных регионах.

Сфера культуры усиливает экономическую динамику в регионе, повышает общекультурный уровень населения, участвует в создании атмосферы подъема гражданско-патриотических чувств, снижении преступности.

Согласно результатам всероссийского опроса населения о текущем состоянии сферы культуры в 130 населенных пунктах в 46 регионах России, проведенного ВЦИОМ в 2016 году, 76 % опрошенных отметили, что принимали участие в культурных мероприятиях в прошедшем году (в 2015 году – 71 %) [4]. Наиболее посещаемыми культурными мероприятиями остаются кинотеатры (45 % опрошенных) и местные праздники (38 % опрошенных). Наиболее интересными культурными событиями названы посещения театров и концертов: 41 % опрошенных заявили об этом. Наименьший интерес население проявляет к интернет-ресурсам, посвященным культурным событиям (5 %). Половина опрошенных (52 %) оценили состояние дел в области культурной жизни как среднее, около трети (30 %) дали положительную оценку. Негативно оценили деятельность учреждений культуры всего 11 % опрошенных. Начиная с 2014 года доля позитивных оценок постоянно растет. При этом улучше-

ние деятельности учреждений отметили около трети опрошенных (37 %), и всего лишь 9 % заявили об ухудшении. Однако при этом 44 % респондентов считают, что за последний год практически ничего не изменилось [4]. Таким образом, сфера культуры остается для россиян актуальным пространством проведения досуга и приобщения к духовным ценностям.

Свердловская область – экономически развитый регион Российской Федерации с высоким уровнем деловой, общественной, научной и культурной активности, привлекательная для жизни и развития человека территория. Культура – одно из приоритетных направлений развития региона и признана важнейшим фактором роста качества жизни населения, гармонизации общественных отношений, наиболее важным условием активного социально-экономического совершенствования Свердловской области. Территория отличается развитой инфраструктурой культуры, включающей многочисленные учреждения культуры и постоянно возникающие самодетельные творческие объединения.

Процесс управления сферой культуры в регионе традиционно связан с постоянными специфическими проблемами и трудностями, обусловленными прежде всего сложившейся системой финансирования отрасли. В первую очередь это недостаток средств для поддержания существующих и строительства новых объектов и учреждений культуры, для повышения качества культурного обслуживания населения. Кроме того, отмечается недостаточный уровень ассортимента и качества предлагаемых культурных услуг, особенно в малых городах и сельских территориях. Велик износ материально-технической базы досуговых развлекательных учреждений – музеев, театров, киноконцертных залов и библиотек. Состояние учреждений – один из индикаторов состояния культуры в целом. Несмотря на социальную направленность бюджетов регионов, довольно низким остается уровень финансирования этой сферы. Как известно, меценатство и благотворительность в нашей стране развиты слабо, а частные учреждения культуры не восполняют в полной мере недостаток государственной и муниципальной инфраструктуры. С другой стороны, как показы-

вают исследования и опросы общественного мнения, низкая платежеспособность населения снижает доступ к культурному богатству общества и негативно сказывается на работе учреждений культуры. В связи с тем, что сфера культуры непосредственно влияет на экономическую и политическую ситуацию в стране и регионе, управление и разработка государственной и региональной политики в области культуры приобретает большую значимость и актуальность.

**Цель исследования** – изучить тенденции и противоречия развития и особенности управления сферой культуры в условиях трансформирующегося общества и определить стратегические направления культурной политики в регионе на примере Свердловской области.

#### **Методология и методы исследования**

В качестве методологических основ исследования использовались системный и деятельностный подходы, а также структурно-функциональный анализ. Были использованы общенаучные методы исследования социальных процессов, такие как системно-структурный анализ, анализ статистики, а также ряд частных научных социологических методов, среди которых можно выделить метод сравнительного исследования и метод анализа документов.

#### **Обзор научной литературы**

Проблемы состояния и развития сферы культуры в реформируемом обществе нашли отражения во многих научных изданиях. Кубышкина О.П. отмечает, что «Культура – эффективный ускоритель социального прогресса, важнейшее средство всестороннего развития личности и в этом качестве она является демократическим инструментом государственного регулирования развития общества» [5, с. 16]. Для оценки эффективности реализуемой культурной политики в регионе органы государственной власти и органы местного самоуправления отслеживают ряд индикаторов, например, уровень фактической обеспеченности населения услугами организаций культуры (библиотек, театров, клубов и учреждений клубного типа, цирков, парков культуры и отдыха и других) [4].

Роль и значение сферы культуры, особенности региональной политики в области куль-

туры, обоснование важности сферы культуры как фактора развития региона рассматривали в своих работах Ионин А.Г., Тульчинский А.Г., Сарычева П.В. [1, 2, 6]. Проблемы управления сферой культуры на уровне регионов и муниципальных образований нашли отражение в работах ученых Фиглина А.А., Мурзиной И.Я., Камировой А.Н., Мошкина С.В., Скульмовской А.Г. [7, 8, 9, 10, 11].

Мирзоев Г.М. в своей работе приходит к следующему выводу, с которым трудно не согласиться: «Необходимо выработать и реализовать такие формы [государственной] поддержки, которые позволят жителям малых и средних городов, сельских поселений посещать спектакли, концерты и выставки, получить возможность доступа к лучшим образцам профессионального искусства» [12, с. 852]. Иными словами, есть необходимость организовать условия для устранения резких различий уровней культурного развития регионов в нашей стране, чтобы обеспечить для жителей в равной степени доступ к достижениям культуры и духовным ценностям. Вместе с тем культурные потребности населения, этнокультурные, национальные и территориальные отличительные черты местных народов имеют большое значение и их следует учитывать.

Важность проведения взвешенной и разумной культурной политики в регионе продиктована прежде всего заботой о культурном обслуживании и удовлетворении культурных по-

требностей населения. Вместе с тем решать эти задачи невозможно в отрыве от экономических, социальных и политических условий. Разработка и реализация культурной политики – наиболее важные функции органов государственной власти в стране и в регионе.

Мурзина И.Я. рассматривает культурную политику как комплекс целенаправленных действий, направленных на создание новых, сохранение, воспроизводство и трансляцию достижений и ценностей культуры с учетом роли и места культуры в жизни общества, материальных и финансовых возможностей [8, с. 13]. Разумеется, региональная культурная политика формируется в соответствии с политикой государства в области культурного развития, стратегических приоритетов и принципов деятельности государства в области культуры.

Вместе с тем, по мнению Бурлака С.Н. и Вилачевой М.Н., «..по-прежнему недооценивается роль культуры в решении социально-экономических вопросов, в повышении качества жизни населения..» [13, с. 51].

### Результаты исследования

Сфера культуры включает в себя сеть государственных и муниципальных учреждений культуры и искусства. Сопоставим численность населения, платежеспособность и расходы на культурное потребление в уральских регионах с количеством учреждений культуры (табл. 1 и 2).

Таблица 1 – Численность населения, платежеспособность и расходы на культурное потребление в уральских регионах в 2018 году [14]

| Показатели                                                                                                                                                          | Свердлов-<br>ская обл. |      | Челябин-<br>ская обл. | Пермский<br>край | Тюменская<br>область* | Курганская<br>область |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|-----------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|
| Численность населения на 01.01.2019 г., тыс. чел.                                                                                                                   | 4 315,7                |      | 3 475,7               | 2 610,8          | 1 518,7               | 834,7                 |
| Среднедушевые денежные доходы (в месяц), руб.                                                                                                                       | 36 735                 |      | 24 386                | 28 708           | 29 162                | 20 334                |
| Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, руб.                                                                                | 38 051                 |      | 35 219                | 35 802           | 44 913                | 28 159                |
| Средняя заработная плата работников учреждений культуры, руб.                                                                                                       | 35 451                 |      | 31 087                | 30 145           | 43 139                | 24 289                |
| Доля потребительских расходов домашних хозяйств на организацию отдыха и культурные мероприятия (по итогам выборочного обследования бюджетов домашних хозяйств; в %) | 2010                   | 8,1  | 8,8                   | 6,5              | —                     | 4,2                   |
|                                                                                                                                                                     | 2018                   | 10,3 | 9,2                   | 9,5              | 3,7                   | 5,6                   |

\* без автономных округов

Таблица 2 – Количество учреждений культуры в уральских регионах [14, 15, 16, 17, 18, 19]

| Показатели                                                      | Свердлов-<br>ская обл. | Челябин-<br>ская обл. | Пермский<br>край | Тюменская<br>область* | Курганская<br>область |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|
| Театры, ед.                                                     | 17                     | 15                    | 16               | 4                     | 3                     |
| Численность зрителей театров на 1 000 чел. населения, чел.      | 309                    | 239                   | 336              | 335                   | 166                   |
| Библиотеки, ед.                                                 | 847                    | 864                   | 560              | 475                   | 518                   |
| Численность пользователей библиотек, тыс. чел.                  | 1 469                  | 1 493                 | 858              | 804                   | 386                   |
| Библиотечный фонд на 1 000 чел. населения (на конец года; экз.) | 3 758                  | 4 476                 | 4 105            | 5 787                 | 8 294                 |
| Культурно-досуговые учреждения, ед.                             | 836                    | 842                   | 780              | 577                   | 662                   |
| Музеи, ед.                                                      | 119                    | 47                    | 54               | 33                    | 23                    |
| Число посещений музеев на 1 000 чел. населения, чел.            | 380                    | 155                   | 422              | 835                   | 267                   |

\* без автономных округов

По итогам года Министерство культуры Российской Федерации отмечает регионы-лидеры по темпам развития культуры. При их определении учитывается весь комплекс показателей: посещаемость учреждений культуры, количество и качество мероприятий в этой сфере, участие региона в федеральных программах, в том числе по ремонту и строительству домов культуры, модернизации кинотеатров, ремонту и оснащению учреждений культуры, а также реализации национального проекта.

По итогам 2019 года одним из регионов-лидеров по темпам развития культуры Министерством культуры России признана Тюменская область. Она стала лидером еще в двух номинациях: третье место (63,8 %) по удовлетворенности условиями для занятия творчеством и второе место (69,5 %) по удовлетворенности услугами культуры в стране. В первую очередь, за этим стоит отношение региональных властей к культурным потребностям населения и позиционированию своего региона. Высокую оценку также получили и вошли в ТОП-10 регионов-лидеров: Иркутская область, Республика Коми, Ямало-Ненецкий автономный округ, Калужская область, Чеченская Республика, Республика Мордовия, Омская область.

Свердловская область, хотя и вошла в десятку, занимает лидирующее место по большинству показателей уровня развития культуры. В последние годы успешно развивалась сеть учреждений культуры в Екатеринбурге и

городах области, проведено большое количество мероприятий культурного плана – театральные гастроли, концерты, художественные выставки, новые музейные экспозиции и др. Создан и активно функционирует Виртуальный концертный зал Свердловской государственной академической филармонии. Введена в эксплуатацию Новая сцена Свердловского государственного академического театра музыкальной комедии. На базе Уральского музыкального колледжа создан Уральский региональный центр для обучения музыкально одаренных детей и молодежи.

Не менее значимыми событиями для жителей области стали создание Уральского хореографического колледжа; строительство в городском округе Первоуральск инновационного культурного центра; осуществление масштабных проектов: «Семейный экспресс выходного дня «Мы едем в Екатеринбург!», «Маршруты культуры», «Открытая книга».

Несмотря на достигнутые успехи в развитии инфраструктуры культурной сферы в регионе в целом, имеются и определенные трудности и проблемы. Рассмотрим их на примере Свердловской области в целом и на примере отдельных муниципальных образований – Качканарский городской округ, Асбестовский городской округ, Серовский городской округ, городской округ Первоуральск, муниципальное образование город Каменск-Уральский.

Согласно статистике, в 2018 году фактическая обеспеченность клубами и учреждениями клубного типа в сопоставлении с утвержден-

Таблица 3 – Обеспеченность клубами и учреждениями клубного типа в некоторых муниципальных образованиях Свердловской области в 2018 г. [20, 21, 22, 23, 24]

| Наименование муниципального образования           | Численность постоянного населения на 01.01.2019, тыс. чел. | Клубы и учреждения клубного типа |                      |                        |                    |                        |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------|------------------------|--------------------|------------------------|
|                                                   |                                                            | единиц                           | федеральный норматив | уровень обеспеченности | областной норматив | уровень обеспеченности |
| Качканарский городской округ                      | 40,6                                                       | 3                                | 1 на 20 тыс. чел.    | 100 %                  | 1 на 20 тыс. чел.  | 100 %                  |
| Асбестовский городской округ                      | 65,5                                                       | 4                                | 1 на 20 тыс. чел.    | 100 %                  | 1 на 20 тыс. чел.  | 100 %                  |
| Серовский городской округ                         | 104,8                                                      | 14                               | 1 на 100 тыс. чел.   | 100 %                  | 1 на 100 тыс. чел. | 100 %                  |
| Городской округ Первоуральск                      | 144,7                                                      | 9                                | 1 на 100 тыс. чел.   | 100 %                  | 1 на 100 тыс. чел. | 100 %                  |
| Муниципальное образование город Каменск-Уральский | 169,1                                                      | 5                                | 1 на 100 тыс. чел.   | 100 %                  | 1 на 100 тыс. чел. | 100 %                  |

Таблица 4 – Учреждения клубного типа Свердловской области [25]

| Показатель/год                                  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Число учреждений культурно-досугового типа, ед. | 922  | 902  | 892  | 881  | 870  | 858  | 827  | 831  | 836  |

ными и действующими нормативами в регионе составила 98,1 %, что на 1,4 процентного пункта ниже, чем в 2017 году. В рассматриваемых нами муниципальных образованиях уровень обеспеченности составил 100 % в каждом (табл. 3).

Учреждения культуры распределены неравномерно по муниципальным образованиям. В городском округе Первоуральск в 2015-2017 годах количество учреждений культуры увеличилось с 68,7 % до 100 процентов. В отчетном периоде 2018 года показатель достигнут на уровне 100 %, причем для достижения такого успеха были организованы выездные мероприятия на территории, где отсутствуют культурно-досуговые учреждения. В Качканарском городском округе уровень обеспеченности в 2018 году также составил 100 %.

Противоречивость ситуации заключается в том, что при уровне обеспеченности 100 % в этих двух городских округах за шесть лет (с 2013 по 2018 год) в абсолютном выражении снизилось количество домов культуры и клубов (рис. 1).

В Свердловской области за период с 2010 по 2018 год число учреждений культуры значительно снизилось – на 86 единиц (табл. 4).

Закрытие клубных учреждений в процессе оптимизации их деятельности, а также по причине неудовлетворительного состояния зда-

ний учреждений культуры, не позволяющего осуществлять культурное обслуживание жителей в стационарных условиях в соответствии с требованиями, предъявляемыми к качеству и безопасности услуг, представляет несомненную угрозу для культурно-досуговой сферы как основы для сохранения и развития народного творчества. Однако заметим, что общее количество учреждений культуры сократилось частично в результате объединения и укрупнения учреждений.

Уровень фактической обеспеченности библиотеками от нормативной потребности в 2018 году в среднем по муниципальным образованиям Свердловской области составил 99,5 %, что соответствует уровню 2017 года (99,6 %).

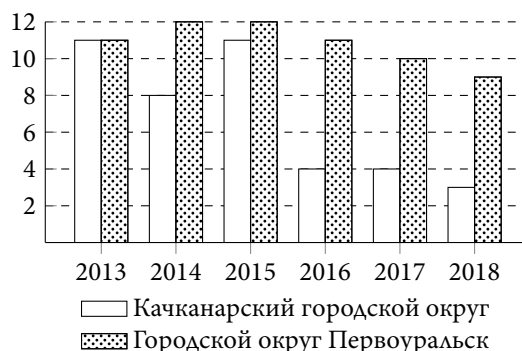


Рисунок 1 – Число структурных подразделений (филиалов) учреждений культурно-досугового типа, ед. [20, 23]

Таблица 5 – Обеспеченность библиотеками в некоторых муниципальных образованиях Свердловской области в 2018 году [20, 21, 22, 23, 24]

| Наименование муниципального образования           | Численность постоянного населения на 01.01.2019, тыс. чел. | Общедоступные библиотеки (с учетом структурных подразделений) |                      |                        |                    |                        |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------|--------------------|------------------------|
|                                                   |                                                            | единиц                                                        | федеральный норматив | уровень обеспеченности | областной норматив | уровень обеспеченности |
| Качканарский городской округ                      | 40,6                                                       | 4                                                             | 1 на 20 тыс. чел.    | 100 %                  | 1 на 20 тыс. чел.  | 100 %                  |
| Асбестовский городской округ                      | 65,5                                                       | 7                                                             | 1 на 20 тыс. чел.    | 100 %                  | 1 на 20 тыс. чел.  | 100 %                  |
| Серовский городской округ                         | 104,8                                                      | 18                                                            | 1 на 20 тыс. чел.    | 100 %                  | 1 на 20 тыс. чел.  | 100 %                  |
| Городской округ Первоуральск                      | 144,7                                                      | 18                                                            | 1 на 20 тыс. чел.    | 100 %                  | 1 на 20 тыс. чел.  | 100 %                  |
| Муниципальное образование город Каменск-Уральский | 169,1                                                      | 14                                                            | 1 на 20 тыс. чел.    | 100 %                  | 1 на 20 тыс. чел.  | 100 %                  |

Таблица 6 – Общедоступные библиотеки Свердловской области [26]

| Показатель/год          | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Число библиотек, ед.    | 945    | 922    | 915    | 905    | 890    | 874    | 853    | 853    | 847    |
| Библиотечный фонд, тыс. | 18 487 | 18 095 | 17 710 | 17 338 | 16 944 | 16 608 | 16 144 | 16 083 | 16 058 |

В каждом из принятых к рассмотрению муниципальных образований уровень обеспеченности библиотеками составил 100 % (табл. 5).

Высокий уровень обеспеченности библиотеками достигнут благодаря тому, что муниципальные образования поддерживают здания учреждений культуры в удовлетворительном состоянии, своевременно проводят ремонтные работы, улучшают информацию и повышают качество библиотечного обслуживания населения на основе развития информационно-коммуникационных технологий. В ряде муниципальных образований организуют внестанционные библиотечные пункты обслуживания населения, все шире распространяется книгоношество (обеспечение доступа маломобильных групп населения к ресурсам библиотек).

Противоречивость этих достижений в том, что при относительно высоком уровне фактической обеспеченности библиотеками, наблюдается постепенное закрытие библиотек. Так, в период с 2010 по 2018 год 98 библиотек в Свердловской области были закрыты, и это представляет собой порядка 10 % от их общего количества. Число экземпляров в библиотечных фондах в этот отрезок времени сократилось на 2 429 тыс. (табл. 6). Уцелевшие библио-

течные фонды в большинстве случаев морально изжили себя, практически не пользуются спросом, при этом для обеспечения их сохранности расходуются средства бюджета. Закупка новых, современных изданий требует дополнительных средств, которых библиотекам нередко не хватает.

Положительным примером развития библиотечной системы в муниципальных образованиях Свердловской области является Серовский городской округ, где за период 2013–2018 годов возросло число структурных подразделений библиотек на две единицы (рис. 2).

Удивительно, что при общей тенденции к снижению числа общедоступных библиотек, число посетителей не уменьшается (табл. 7).

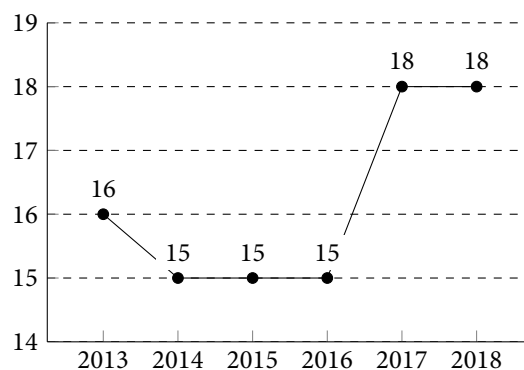


Рисунок 2 – Число структурных подразделений (филиалов) библиотек в Серовском городском округе, ед. [22]

Таблица 7 – Посещаемость общедоступных библиотек Свердловской области [26]

| Показатель/год                       | 2010  | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015  | 2016    | 2017    | 2018    |
|--------------------------------------|-------|---------|---------|---------|---------|-------|---------|---------|---------|
| Численность пользователей, тыс. чел. | 1 256 | 1 222,5 | 1 208,2 | 1 200,0 | 1 182,1 | 1 443 | 1 453,0 | 1 439,7 | 1 463,3 |

Таблица 8 – Обеспеченность парками культуры и отдыха в некоторых муниципальных образованиях Свердловской области в 2018 году [20, 21, 22, 23, 24]

| Наименование муниципального образования           | Численность постоянного населения на 01.01.2019, тыс. чел. | Парки культуры и отдыха |                      |                        |                              |                        |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|------------------------------|------------------------|
|                                                   |                                                            | единиц                  | федеральный норматив | уровень обеспеченности | областной норматив           | уровень обеспеченности |
| Качканарский городской округ                      | 40,6                                                       | 0                       | 1 на 30 тыс. чел.    | 0 %                    | население > 30 тыс. чел. – 1 | 0 %                    |
| Асбестовский городской округ                      | 65,5                                                       | 1                       | 1 на 30 тыс. чел.    | 50 %                   | население > 30 тыс. чел. – 1 | 100 %                  |
| Серовский городской округ                         | 104,8                                                      | 0                       | 1 на 30 тыс. чел.    | 0 %                    | население > 30 тыс. чел. – 1 | 0 %                    |
| Городской округ Первоуральск                      | 144,7                                                      | 1                       | 1 на 30 тыс. чел.    | 20 %                   | население > 30 тыс. чел. – 1 | 100 %                  |
| Муниципальное образование город Каменск-Уральский | 169,1                                                      | 0                       | 1 на 30 тыс. чел.    | 0 %                    | население > 30 тыс. чел. – 1 | 0 %                    |

Обычно основные посетители – студенты и учащиеся учебных заведений. Вот только значительное большинство библиотек во многих случаях не способны удовлетворять читательские интересы, главным образом на современную литературу, особенно на иностранных языках. Кроме того, библиотеки оснащены морально устаревшим оборудованием.

Таким образом, библиотечная сеть нуждается в адаптации к современным условиям – внедрение новых информационно-коммуникационных технологий, компьютеризация библиотек, постановка новых современных задач по созданию электронного каталога и обеспечению наличия собственных электронных ресурсов. Библиотеки – один из важнейших элементов культурной, образовательной и информационной инфраструктуры, поскольку они реализуют социальные коммуникативные функции.

Уровень фактической обеспеченности парками культуры и отдыха в 2018 году составил 44,4 % и лишь в 16 муниципальных образованиях из 73 обеспеченность полная. Данные таблицы 8 показывают, что только в ведении двух рассматриваемых муниципальных

образованиях Свердловской области находятся парки культуры и отдыха – в Асбестовском городском округе и городском округе Первоуральск.

В Качканарском, Серовском и Каменск-Уральском городских округах парки культуры и отдыха отсутствуют. Парки культуры и отдыха отсутствуют в 20 муниципальных образованиях из 73, в которых в соответствии с методическими рекомендациями по развитию сети организаций культуры и обеспеченности населения услугами организаций культуры в Свердловской области (утверждены постановлением Правительства Свердловской области от 29.12.2017 № 1039-ПП) они должны быть.

Одним из сдерживающих факторов развития культуры в регионе является низкая заработная плата большинства работников учреждений культуры и искусства. Так, в 2018 году среднемесячная заработная плата работников муниципальных учреждений культуры и искусства в Свердловской области составила 33 919,3 руб., что на 13,9 % больше значения за 2017 год [15, с. 31], но в то же время ниже среднемесячной заработной платы трудя-

щихся в Свердловской области, которая на тот период составляла 42 375,8 руб., или 108,5 % к уровню 2017 года [15, с. 26].

При этом минимальная заработная плата работников культуры составляла 29 531 руб. в Махневском муниципальном образовании, а максимальная – 39 286 руб. в муниципальном образовании «поселок Уральский». Среднее значение по Свердловской области за 2018 год, максимальный, минимальный, а также уровни заработной платы работников муниципальных учреждений культуры и искусства в муниципальных образованиях Свердловской области, принятых к анализу, представлены на рисунке 3.

Кроме того, можно отметить, что во всех муниципальных образованиях отмечена положительная динамика роста заработной платы в 2018 году по сравнению с уровнем 2017 года.

### Выводы

Проведенный анализ показал, что уровень заинтересованности населения развитием сферы культуры очень высок. Сфера культуры – одна из наиболее сложных и специфических сфер государственного и муниципального управления. Для повышения эффективности управления сферой культуры региона важно учитывать уникальные особенности территории, соответственно «стратегиче-

ские управленческие решения в сфере культуры должны быть дифференцированы в зависимости от степени готовности регионов к модернизационным преобразованиям. Учет особенностей регионов позволит строить более эффективные и адресные культурные программы» [27, с. 4]. Необходимо повысить качество и расширить спектр услуг, оказываемых в сфере культуры, не просто поддерживать имеющиеся учреждения культуры, но и создавать новые.

Совершенно очевидно, что учреждения культуры (театры, музеи, библиотеки, парки культуры и отдыха и другие) направлены на обеспечение хранения культуры, выступают ее преемниками и становятся посредниками в ее передаче последующим поколениям. Вместе с тем, превыше всего все-таки не сохранение прошлого, а установка, ориентация на будущее, путем создания новых культурных практик, вовлечения граждан в творческие объединения, в культурные процессы страны. Кроме того, как известно, развитие сферы культуры, новые учреждения культуры, силы и ресурсы как правило возникают в крупных городах, в то время как положение жителей малых городов и сельской местности остается практически неизменным. По-прежнему существует разделение на столичную и провинциальную, городскую и сельскую культуру.

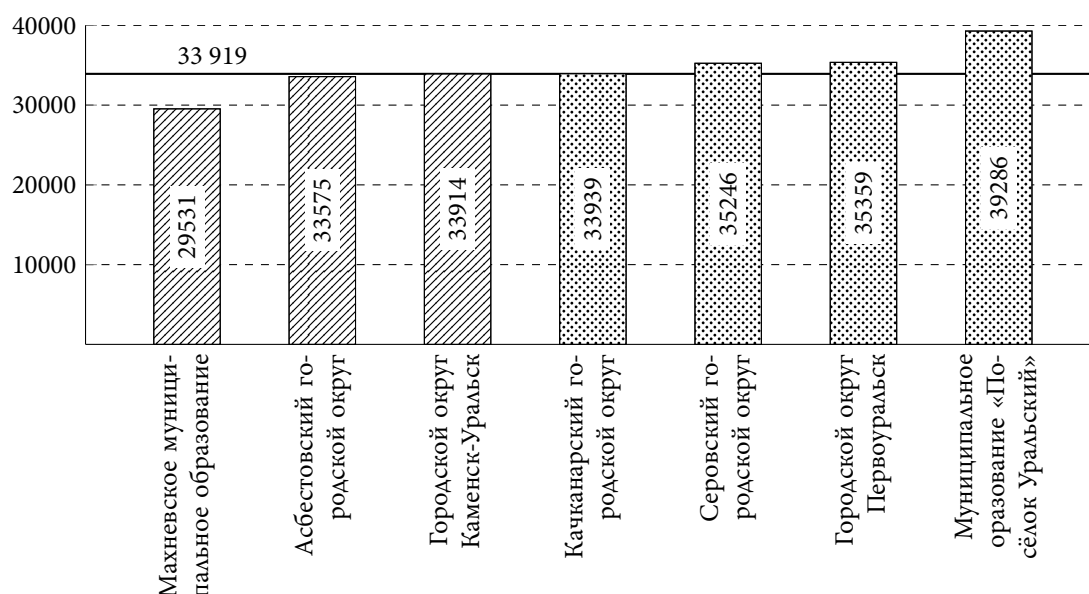


Рисунок 3 – Уровень среднемесячной заработной платы работников муниципальных учреждений культуры и искусства в Свердловской области в 2018 году, рублей [15, с. 32; 20, с. 17; 21, с. 3; 22, с. 109; 23, с. 15; 24, с. 11]

Вот почему некоторые исследователи, в частности, Мошкин С.В., отмечают, что «...обеспечить более или менее цивилизованное будущее России, к чему так настойчиво призывают руководители страны, способны сегодня, пожалуй, лишь жители крупных городов, поскольку только они, да и то не без проблем, имеют доступ к широкому спектру культурных ценностей: новым знаниям, технологиям и инновациям. На жителей же отдаленных территорий, пока государственная культурная политика будет строиться на прежних основах, в этом процессе рассчитывать, к сожалению, не приходится» [10, с. 97].

Отсутствие развитой сферы культуры приводит жителей к поиску других способов занять свободное время, а в малых городах и сельской местности это чаще всего пагубные привычки, которые отрицательно сказываются на их образе жизни, состоянии здоровья и на продолжительности жизни. Кроме того, различия в развитии сферы культуры крупного города и малого города, сельских территорий являются одной из причин неблагоприятной с экономической точки зрения активной миграции молодежи ближе к культурным цен-

трам. Следовательно, по-прежнему сохраняется актуальность задачи выравнивания уровня развития сферы культуры в регионах.

Для решения вопросов культурного развития регионов требуется поддержка со стороны государства в лице органов государственной власти. Более того, особое значение имеет взаимодействие органов власти с представителями научного сообщества для глубокого исследования и разработки стратегии и технологии трансформации государственной и муниципальной культурной политики в целях приведения в соответствие современным условиям и требованиям времени. Для повышения активности населения в развитии культуры важно исследовать востребованность услуг населением, изучать общественное мнение, учет которого будет способствовать повышению уровня удовлетворенности граждан содержанием и качеством деятельности органов власти в сфере управления культурой. Развитие сферы культуры способно повысить инвестиционную привлекательность и конкурентные преимущества региона, а главное – создавать благоприятные условия для гармоничного развития самого человека.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ионин А.Г. Социология культуры. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2004.
2. Тульчинский Г.Л. Роль и значение сферы культуры, ее вклад в социально-экономическое развитие // Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств. 2005. № 2 (8). С. 97–106.
3. Карпухин О.И., Комиссаров С.Н. Государственная политика в сфере культуры в зеркале социологии // Гуманитарий Юга России. 2018. Т. 7. № 5. С. 118–142.
4. Официальный сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) [электронный ресурс] URL: <http://www.wciom.ru> (дата обращения: 07.02.2020).
5. Кубышкина О.П. Государственное региональное управление в сфере культуры: На материалах Камчатской области: автореферат дисс. ... кандидата социологических наук. Москва, 2001.
6. Сарычева П.В. Влияние сферы культуры на социально-экономическое развитие региона // Социально-экономические явления и процессы. 2010. № 6 (22). С. 158–161.
7. Фиглин А.А., Рязанов А.В. Управление сферой культуры на уровне региона // Информационная безопасность регионов. 2012. № 1 (10). С. 93–98.
8. Мурзина И.Я. Культурная политика в Уральском регионе: векторы развития // Человек в мире культуры. 2014. № 2. С. 13–22.
9. Камирова А.Н. Модель управления сферой культуры региона // Управленческое консультирование. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления. 2010. № 2. С. 172–181.
10. Мошкин С.В. Общедоступные учреждения культуры Среднего Урала: социально-статистический анализ // Социум и власть. 2009. № 2 (22). С. 92–98.
11. Скульмовская А.Г. Методы программно-целевого планирования и управления в сфере культуры региона в новых геополитических условиях (на примере Тюменской области) //

Россия: тенденции и перспективы развития. 2018. Вып. 13. С. 562–567.

12. Мирзоев Г. М. Основные направления современной региональной культурной политики // Молодой ученый. 2016. № 1. С. 848–853.

13. Бурлака С.Н., Вилачева М.Н. О необходимости совершенствования системы государственного управления в сфере культуры на уровне регионов и муниципалитетов // Муниципалитет: экономика и управление. 2016. № 2. С. 49–53.

14. Регионы России. Социально-экономические показатели: Стат. сб., 2019 / Росстат. М., 2019.

15. Сводный доклад Свердловской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов, расположенных на территории Свердловской области, за 2018 год [электронный ресурс] // Правительство Свердловской области. URL: <http://midural.ru/100034/100089/100401/> (дата обращения: 02.10.2019).

16. Основные показатели культуры Челябинской области [электронный ресурс] // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области. URL: [https://chelstat.gks.ru/social\\_sphere](https://chelstat.gks.ru/social_sphere) (дата обращения: 19.12.2019).

17. Перечень музеев, выставочных залов, театров, библиотек Пермского края, число учреждений культурно-досугового типа [электронный ресурс] Открытый регион. Пермский край // URL: <http://opendata.permkrai.ru/opendata/SearchEngine/DataSet.aspx?did=15> (дата обращения: 22.01.2020).

18. Информационно-аналитический сборник «Культура и искусство Тюменской области» 2011-2017 гг. [электронный ресурс] // Департамент культуры Тюменской области. URL: [https://depkult.admtumen.ru/files/upload/OIV/K\\_culture/Документы/Культура%20и%20искусство%20Тюменской%20области%20\(информационно-аналитический%20сборник\)%202011-2017%20гг..pdf](https://depkult.admtumen.ru/files/upload/OIV/K_culture/Документы/Культура%20и%20искусство%20Тюменской%20области%20(информационно-аналитический%20сборник)%202011-2017%20гг..pdf) (дата обращения: 19.12.2019).

19. Государственный доклад о состоянии культуры Курганской области в 2018 году [электронный ресурс] // Управление культуры Курганской области. URL: <http://kultura.kurganobl.ru/3904.html> (дата обращения: 20.01.2020).

20. Отчет Главы Качканарского городского округа о своей деятельности, деятельности Администрации Качканарского городского округа

и иных подведомственных ему органов местного самоуправления, в том числе по решению вопросов, поставленных Думой Качканарского городского округа за 2018 год [электронный ресурс] // Официальный сайт Качканарского городского округа. URL: <https://kgo66.ru/str-zam-soc/doc-otch/otchet-glavy-kachkanarskogo-gorodskogo-okruga-za-2018-god> (дата обращения: 20.01.2020).

21. Доклад главы Асбестовского городского округа о достигнутых значениях показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления за 2018 год и планируемых значениях на 3-летний период [электронный ресурс] // Официальный сайт Асбестовского городского округа. URL: <http://asbestadm.ru/msu/glava> (дата обращения: 20.01.2020).

22. Отчет главы Серовского городского округа о результатах своей деятельности и деятельности администрации Серовского городского округа, в том числе о решении вопросов, поставленных Думой Серовского городского округа, за 2018 год [электронный ресурс] // Официальный сайт Администрации Серовского городского округа. URL: [http://www.adm-serov.ru/index.php?page\\_link=glava\\_poln](http://www.adm-serov.ru/index.php?page_link=glava_poln) (дата обращения: 20.01.2020).

23. Доклад Главы городского округа Первоуральск о достигнутых значениях показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления за 2018 год и их планируемых значениях на трехлетний период [электронный ресурс] // Официальный сайт Администрации городского округа Первоуральск. URL: <https://prvadm.ru/struktura-administracii/finansovoe-upravlenie/jekonomika/doklad-glavy/> (дата обращения: 20.01.2020).

24. Ежегодный отчет главы города Каменска-Уральского А.В. Шмыкова о результатах своей деятельности, деятельности Администрации города Каменска-Уральского и иных подведомственных главе города Каменска-Уральского органов местного самоуправления, в том числе о решении вопросов, поставленных Городской Думой города Каменска-Уральского, за 2018 год [электронный ресурс] // Официальный портал города Каменск-Уральский. URL: [https://kamensk-uralskiy.ru/organi\\_vlasti/glava\\_goroda/vistuplenija\\_glavi\\_goroda.html](https://kamensk-uralskiy.ru/organi_vlasti/glava_goroda/vistuplenija_glavi_goroda.html) (дата обращения: 20.01.2020).

25. Социальная сфера. Основные показатели. Учреждения культурно-досугового типа [электронный ресурс] // Управление Федеральной службы государственной статистики по Сверд-

ловской области и Курганской области. URL: [http://sverdlold.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/sverdl/ru/statistics/sverdlStat/sphere/](http://sverdlold.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/sverdl/ru/statistics/sverdlStat/sphere/) (дата обращения: 20.01.2020).

26. Социальная сфера. Основные показатели. Общедоступные библиотеки [электронный ресурс] // Управление Федеральной службы государственной статистики по Свердловской обла-

сти и Курганской области. URL: [http://sverdlold.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/sverdl/ru/statistics/sverdlStat/sphere/](http://sverdlold.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/sverdl/ru/statistics/sverdlStat/sphere/) (дата обращения: 20.01.2020).

27. Уляева Л.Ф. Управление развитием сферы культуры на региональном уровне: на примере Республики Башкортостан: автореферат дисс. ... кандидата экономических наук. Уфа, 2009.

---

## CULTURAL SECTOR MANAGEMENT IN THE REGION

**T.S. Birukova**

Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration,  
Ekaterinburg, Russia

**I.A. Kokh**

Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration,  
Ekaterinburg, Russia

### ABSTRACT:

**Relevance.** The article analyzes the features of cultural sector management at the regional level. The development of culture in a market society has its own peculiarities and contradictory development trends. The prevailing economic approach is not always effective for the development of culture itself, on the other hand, there are unequal conditions for access of various social groups of the population and regions to the services of cultural institutions. Taking into account the role of culture in society, the problems of managing the sphere of culture remain relevant for public and municipal authorities.

**The purpose** of the research is to study the contradictions of development and management of the cultural sphere in a changing society and determine the strategic directions of cultural policy in the region.

System and activity approaches, as well as structural and functional analysis, were used as **the methodological bases** of the research. In the research process, the authors used the following methods: analysis of documents, statistics, systemic-structural and comparative method.

**State of research on cultural issues.** The role of culture, significance of regional policy in the field of culture, the rationale of the importance of culture as a development factor of the region were considered in the works of Yionin L. G., Tulchinsky G. L., Sarycheva P. V. The problems of management in the sphere of culture at the level of regions and municipalities were reflected in the works of such scholars as Moshkin S. V., Figlin L. A., Ryazanov A. V., Burlaka S. N., Murzina I. Ya.

**Research result.** Based on the data obtained, it is established that the level of interest of the country's residents in the development of the cultural sphere is very high. However, the population has a poor idea of the specific directions of cultural development in the regions, and notes a decrease in the level of availability of cultural institutions' services. Conditions in small towns and rural areas are particularly unfavourable for the cultural sphere. The results of the research and recommendations proposed in this article can be used in the activities of state and municipal authorities in the field of culture.

**Scientific novelty.** The theoretical provisions and conclusions contained in this article expand the scientific understanding of the management of the cultural sector in the region; contradictions that affect the effectiveness of the management of the cultural sphere are identified. Elements of novelty are present in a comprehensive study that examines the features of national cultural policy in the regions.

**KEYWORDS:** culture, sphere of culture, cultural institutions, socio-cultural infrastructure of the region, cultural policy, cultural level of the population, the role of culture in the region.

**AUTHORS' INFORMATION:**

Tatyana S. Birukova, Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
66, 8 Marta Str., Ekaterinburg, 620144, Russia, [kia4@mail.ru](mailto:kia4@mail.ru)

Ivan A. Kokh, Dr. Sci. (Sociological), Associate Professor, Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
66, 8 Marta Str., Ekaterinburg, 620144, Russia, [kia4@mail.ru](mailto:kia4@mail.ru)

**FOR CITATION:** Birukova T.S., Kokh I.A. Cultural sector management in the region // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 214–228.

**REFERENCES**

1. Ionin L.G. Sociology of culture. Fourth ed., revised and enlarged. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2004. [Ionin L.G. Sotsiologiya kul'tury. 4-e izd., pererab. i dop. M.: Izd. dom GU VShE, 2004.] – (In Rus.)
2. Tulchinsky G.L. Role and significance of the sphere of culture, its contribution to socio-economic development // Bulletin of the Chelyabinsk State Academy of Culture and Arts. 2005. No. 2 (8). Pp. 97–106. [Tul'chinskiy G.L. Rol' i znachenie sfery kul'tury, ee vklad v sotsial'no-ekonomicheskoe razvitie // Vestnik Chelyabinskoy gosudarstvennoy akademii kul'tury i iskusstv. 2005. № 2 (8). S. 97–106.] – (In Rus.)
3. Karpukhin O.I., Komissarov S.N. Public policy in the sphere of culture mirrored by sociology // Humanities of the South of Russia. 2018. Vol. 7. No. 5. Pp. 118–142. [Karpukhin O.I., Komissarov S.N. Gosudarstvennaya politika v sfere kul'tury v zerkale sotsiologii // Gumanitariy Yuga Rossii. 2018. T. 7. № 5. S. 118–142.] – (In Rus.)
4. Official website of the all-Russian center for public opinion research (VTSIOM) [e-resource]. URL: <http://www.wciom.ru> (date of reference: 07.02.2020). [Ofitsial'nyy sayt Vserossiyskogo tsentra izucheniya obshchestvennogo mneniya (VTsIOM) [elektronnyy resurs] URL: <http://www.wciom.ru> (data obrashcheniya: 07.02.2020).] – (In Rus.)
5. Kubyshkina O.P. State Regional Management in the Sphere of Culture: On the materials of the Kamchatka region: autoreferat Diss. ... candidate of sociological Sciences. Moscow, 2001. [Kubyshkina O.P. Gosudarstvennoe regional'noe upravlenie v sfere kul'tury: Na materialakh Kamchatskoy oblasti: avtoreferat diss. ... kandidata sotsiologicheskikh nauk. Moskva, 2001.] – (In Rus.)
6. Sarycheva P.V. Influence of the sphere of culture on the socio-economic development of the region // Socio-economic phenomena and processes. 2010. No. 6 (22). Pp. 158–161. [Sarycheva P.V. Vliyaniye sfery kul'tury na sotsial'no-ekonomicheskoe razvitie regiona // Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy. 2010. № 6 (22). S. 158–161.] – (In Rus.)
7. Figlin L.A., Ryazanov A.V. Management of the sphere of culture at the regional level // Information security of regions. 2012. No. 1 (10). Pp. 93–98. [Figlin L.A., Ryazanov A.V. Upravlenie sferoy kul'tury na urovne regiona // Informatsionnaya bezopasnost' regionov. 2012. № 1 (10). S. 93–98.] – (In Rus.)
8. Murzina I.Ya. Cultural policy in the Ural region: vectors of development // Man in the world of culture. 2014. No. 2. Pp. 13–22. [Murzina I.Ya. Kul'turnaya politika v Ural'skom regione: vektory razvitiya // Chelovek v mire kul'tury. 2014. № 2. S. 13–22.] – (In Rus.)
9. Kamirova A.N. Model of management of the sphere of culture of the region // Management consulting. Topical issues of public and municipal management. 2010. No. 2. Pp. 172–181. [Kamirova A.N. Model' upravleniya sferoy kul'tury regiona // Upravlencheskoe konsul'tirovanie. Aktual'nye problemy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya. 2010. № 2. S. 172–181.] – (In Rus.)
10. Moshkin S.V. Public cultural institutions of the Middle Urals: socio-statistical analysis // Society and power. 2009. No. 2 (22). Pp. 92–98. [Moshkin S.V. Obshchedostupnye uchrezhdeniya kul'tury Srednego Urala: sotsial'no-statisticheskii analiz // Sotsium i vlast'. 2009. № 2 (22). S. 92–98.] – (In Rus.)
11. Skulmovskaya L.G. Methods of program-target planning and management in the sphere of culture of the region in new geopolitical conditions (by the example of the Tyumen region) // Russia: trends and prospects of development. 2018. Issue 13. Pp. 562–567. [Skul'movskaya L.G. Metody programmno-tselevogo planirovaniya i upravleniya v sfere kul'tury regiona v novykh geopoliticheskikh usloviyakh (na primere Tyumenskoy oblasti) // Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya. 2018. Vyp. 13. S. 562–567.] – (In Rus.)

12. Mirzoyev G.M. Main directions of modern regional cultural policy // *Young scientist*. 2016. No. 1. Pp. 848–853. [Mirzoev G. M. Osnovnye napravleniya sovremennoy regional'noy kul'turnoy politiki // *Molodoy uchenyy*. 2016. № 1. S. 848–853.] – (In Rus.)

13. Burlaka S.N., Vilacheva M.N. On the need to improve the system of public administration in the sphere of culture at the level of regions and municipalities // *Municipality: economy and management*. 2016. No. 2. Pp. 49–53. [Burlaka S.N., Vilacheva M.N. O neobkhodimosti sovershenstvovaniya sistemy gosudarstvennogo upravleniya v sfere kul'tury na urovne regionov i munitsipalitetov // *Munitsipalitet: ekonomika i upravlenie*. 2016. № 2. S. 49–53.] – (In Rus.)

14. Regions of Russia. Socio-economic indicators: Stat. sat., 2019 // Rosstat. Moscow: 2019. [Regiony Rossii. Sotsial'no-ekonomicheskie pokazateli: Stat. sb., 2019 / Rosstat. M., 2019.] – (In Rus.)

15. Summary report of the Sverdlovsk region on the results of monitoring the effectiveness of local self-government bodies of urban districts and municipal districts located on the territory of the Sverdlovsk region, for 2018 [e-resource] // Sverdlovsk region government. URL: <http://midural.ru/100034/100089/100401/> (date of reference: 02.10.2019). [Svodnyy doklad Sverdlovskoy oblasti o rezul'tatakh monitoringa effektivnosti deyatelnosti organov mestnogo samoupravleniya gorodskikh okrugov i munitsipal'nykh rayonov, raspolozhennykh na territorii Sverdlovskoy oblasti, za 2018 god [elektronnyy resurs] // *Pravitel'stvo Sverdlovskoy oblasti*. URL: <http://midural.ru/100034/100089/100401/> (data obrashcheniya: 02.10.2019).] – (In Rus.)

16. Main indicators of culture of the Chelyabinsk region [e-resource] // Territorial body of the Federal State Statistics Service for the Chelyabinsk region. URL: [https://chelstat.gks.ru/social\\_sphere](https://chelstat.gks.ru/social_sphere) (date of reference: 19.12.2019). [Osnovnye pokazateli kul'tury Chelyabinskoy oblasti [elektronnyy resurs] // Territorial'nyy organ Federal'noy sluzhby gosudarstvennoy statistiki po Chelyabinskoy oblasti. URL: [https://chelstat.gks.ru/social\\_sphere](https://chelstat.gks.ru/social_sphere) (data obrashcheniya: 19.12.2019).] – (In Rus.)

17. List of museums, exhibition halls, theaters, libraries of the Perm region, the number of institutions of cultural and leisure type [e-resource] // Open region. Perm region. URL: <http://opendata.permkrai.ru/opendata/SearchEngine/DataSet.aspx?did=15> (date of reference 22.01.2020). [Perechen' muzeev, vystavochnykh zalov, teatrov, bibliotek Permskogo kraia, chislo uchrezhdeniy kul'turno-dosugovogo ti-

pa [elektronnyy resurs] Otkrytyy region. Permskiy kray // URL: <http://opendata.permkrai.ru/opendata/SearchEngine/DataSet.aspx?did=15> (data obrashcheniya: 22.01.2020).] – (In Rus.)

18. Information and analytical collection "Culture and art of the Tyumen region" 2011–2017. [e-resource] // Department of Culture of the Tyumen region. URL: [https://depkult.admtymen.ru/files/upload/OIV/K\\_culture/Документы/Культура%20и%20искусство%20Тюменской%20области%20\(информационно-аналитический%20сборник\)%202011-2017%20гг..pdf](https://depkult.admtymen.ru/files/upload/OIV/K_culture/Документы/Культура%20и%20искусство%20Тюменской%20области%20(информационно-аналитический%20сборник)%202011-2017%20гг..pdf) (date of reference: 19.12.2019). [Informatsionno-analiticheskiy sbornik «Kul'tura i iskusstvo Tyumenskoj oblasti» 2011-2017 gg.. [elektronnyy resurs] // Departament kul'tury Tyumenskoj oblasti. URL: [https://depkult.admtymen.ru/files/upload/OIV/K\\_culture/Документы/Культура%20и%20искусство%20Тюменской%20области%20\(информационно-аналитический%20сборник\)%202011-2017%20гг..pdf](https://depkult.admtymen.ru/files/upload/OIV/K_culture/Документы/Культура%20и%20искусство%20Тюменской%20области%20(информационно-аналитический%20сборник)%202011-2017%20гг..pdf) (data obrashcheniya: 19.12.2019).] – (In Rus.)

19. State report on the situation of culture in the Kurgan region in 2018 [e-resource] // Department of Culture of the Kurgan region. URL: <http://kultura.kurganobl.ru/3904.html> (date of reference: 20.01.2020). [Gosudarstvennyy doklad o sostoyanii kul'tury Kurganskoy oblasti v 2018 godu [elektronnyy resurs] // *Upravlenie kul'tury Kurganskoy oblasti*. URL: <http://kultura.kurganobl.ru/3904.html> (data obrashcheniya: 20.01.2020).] – (In Rus.)

20. The report of the Head of Kachkanarsky urban district on its activities, Administration activities of Kachkanarsky urban district and other subordinate bodies of local self-government, including on issues raised by the Duma of Kachkanarsky urban district for 2018 [e-resource] // Official site of Kachkanarsky urban district. URL: <https://kgo66.ru/str-zam-soc/doc-otch/otch-glavy-kachkanarskogo-gorodskogo-okruga-za-2018-god> (date of reference: 20.01.2020). [Otchet Glavy Kachkanarskogo gorodskogo okruga o svoey deyatelnosti, deyatelnosti Administratsii Kachkanarskogo gorodskogo okruga i inykh podvedomstvennykh emu organov mestnogo samoupravleniya, v tom chisle po resheniyu voprosov, postavlennykh Dumoy Kachkanarskogo gorodskogo okruga za 2018 god [elektronnyy resurs] // Ofitsial'nyy sayt Kachkanarskogo gorodskogo okruga. URL: <https://kgo66.ru/str-zam-soc/doc-otch/otch-glavy-kachkanarskogo-gorodskogo-okruga-za-2018-god> (data obrashcheniya: 20.01.2020).] – (In Rus.)

21. Report of the Head of the Asbestos city dis-

strict on the achieved values of indicators for evaluating the effectiveness of local government in 2018 and planned values for a 3-year period [e-resource] // Official website of the Asbestos city district. URL: <http://asbestadm.ru/msu/glava> (date of reference: 20.01.2020). [Doklad glavy Asbestovskogo gorodskogo okruga o dostignutykh znacheniyakh pokazateley dlya otsenki effektivnosti deyatelnosti organov mestnogo samoupravleniya za 2018 god i planiruemykh znacheniyakh na 3-letniy period [elektronnyy resurs] // Ofitsial'nyy sayt Asbestovskogo gorodskogo okruga. URL: <http://asbestadm.ru/msu/glava> (data obrashcheniya: 20.01.2020).] – (In Rus.)

22. The report of the Head of Serov city area the results of its activities and the administration of Serov city district, including addressing the issues raised by the Duma of Serov city area 2018 [e-resource] // Official site of Administration of Serov city district. URL: [http://www.adm-serov.ru/index.php?page\\_link=glava\\_poln](http://www.adm-serov.ru/index.php?page_link=glava_poln) (date of reference: 20.01.2020). [Otchet glavy Serovskogo gorodskogo okruga o rezul'tatakh svoey deyatelnosti i deyatelnosti administratsii Serovskogo gorodskogo okruga, v tom chisle o reshenii voprosov, postavlennykh Dumoy Serovskogo gorodskogo okruga, za 2018 god [elektronnyy resurs] // Ofitsial'nyy sayt Administratsii Serovskogo gorodskogo okruga. URL: [http://www.adm-serov.ru/index.php?page\\_link=glava\\_poln](http://www.adm-serov.ru/index.php?page_link=glava_poln) (data obrashcheniya: 20.01.2020).] – (In Rus.)

23. Report of the Head of the city district of Pervouralsk on the achieved values of indicators for evaluating the effectiveness of local government in 2018 and their planned values for a three-year period [e-resource] // Official site of the administration of the city district of Pervouralsk. URL: <https://prvadm.ru/struktura-administracii/finansovoe-upravlenie/jekonomika/doklad-glavy/> (date of reference: 20.01.2020). [Doklad Glavy gorodskogo okruga Pervouralsk o dostignutykh znacheniyakh pokazateley dlya otsenki effektivnosti deyatelnosti organov mestnogo samoupravleniya za 2018 god i ikh planiruemykh znacheniyakh na trekhletniy period [elektronnyy resurs] // Ofitsial'nyy sayt Administratsii gorodskogo okruga Pervouralsk. URL: <https://prvadm.ru/struktura-administracii/finansovoe-upravlenie/jekonomika/doklad-glavy/> (data obrashcheniya: 20.01.2020).] – (In Rus.)

24. Annual report by A.V. Shmykov the Mayor of Kamensk-Uralsky on the results of its activities, activities of the city administration of Kamensk-Uralsky and other local authorities subordinate to the Head of the city of Kamensk-Uralsky, including the decisions on the issues made by the City Council of

the city of Kamensk-Uralsky for 2018 [e-resource] // Official website of the city of Kamensk-Uralsky. URL: [https://kamensk-uralskiy.ru/organi\\_vlasti/glava\\_goroda/vistupleniya\\_glavi\\_goroda.html](https://kamensk-uralskiy.ru/organi_vlasti/glava_goroda/vistupleniya_glavi_goroda.html) (date of reference: 20.01.2020). [Ezhegodnyy otchet glavy goroda Kamenska-Ural'skogo A.V. Shmykova o rezul'tatakh svoey deyatelnosti, deyatelnosti Administratsii goroda Kamenska-Ural'skogo i inyykh podvedomstvennykh glave goroda Kamenska-Ural'skogo organov mestnogo samoupravleniya, v tom chisle o reshenii voprosov, postavlennykh Gorodskoy Dumoy goroda Kamenska-Ural'skogo, za 2018 god [elektronnyy resurs] // Ofitsial'nyy portal goroda Kamensk-Ural'skiy. URL: [https://kamensk-uralskiy.ru/organi\\_vlasti/glava\\_goroda/vistupleniya\\_glavi\\_goroda.html](https://kamensk-uralskiy.ru/organi_vlasti/glava_goroda/vistupleniya_glavi_goroda.html) (data obrashcheniya: 20.01.2020).] – (In Rus.)

25. Social sphere. Main indicators. Institutions of cultural and leisure type [e-resource] // Management of the Federal state statistics service for the Sverdlovsk region and the Kurgan region. URL: [http://sverdl.old.gks.ru/wps/wcm/connect/rossstat\\_ts/sverd/ru/statistics/sverdStat/sphere/](http://sverdl.old.gks.ru/wps/wcm/connect/rossstat_ts/sverd/ru/statistics/sverdStat/sphere/) (date of reference: 20.01.2020). [Sotsial'naya sfera. Osnovnye pokazateli. Uchrezhdeniya kul'turno-dosugovogo tipa [elektronnyy resurs] // Upravlenie Federal'noy sluzhby gosudarstvennoy statistiki po Sverdlovskoy oblasti i Kurganskoy oblasti. URL: [http://sverdl.old.gks.ru/wps/wcm/connect/rossstat\\_ts/sverd/ru/statistics/sverdStat/sphere/](http://sverdl.old.gks.ru/wps/wcm/connect/rossstat_ts/sverd/ru/statistics/sverdStat/sphere/) (data obrashcheniya: 20.01.2020).] – (In Rus.)

26. Social sphere. Main indicators. Public libraries [e-resource] // Management of the Federal state statistics service for the Sverdlovsk region and the Kurgan region. URL: [http://sverdl.old.gks.ru/wps/wcm/connect/rossstat\\_ts/sverd/ru/statistics/sverdStat/sphere/](http://sverdl.old.gks.ru/wps/wcm/connect/rossstat_ts/sverd/ru/statistics/sverdStat/sphere/) (date of reference: 20.01.2020). [Sotsial'naya sfera. Osnovnye pokazateli. Obshchedostupnye biblioteki [elektronnyy resurs] // Upravlenie Federal'noy sluzhby gosudarstvennoy statistiki po Sverdlovskoy oblasti i Kurganskoy oblasti. URL: [http://sverdl.old.gks.ru/wps/wcm/connect/rossstat\\_ts/sverd/ru/statistics/sverdStat/sphere/](http://sverdl.old.gks.ru/wps/wcm/connect/rossstat_ts/sverd/ru/statistics/sverdStat/sphere/) (data obrashcheniya: 20.01.2020).] – (In Rus.)

27. Ulyayeva L.F. Management of the development of the sphere of culture at the regional level: by the example of the Republic of Bashkortostan: abstract of the Candidate's Thesis (Economics). Ufa, 2009. [Ulyayeva L.F. Upravlenie razvitiem sfery kul'tury na regional'nom urovne: na primere Respubliki Bashkortostan: avtoreferat diss. ... kandidata ekonomicheskikh nauk. Ufa, 2009.] – (In Rus.)

## О ТЕНДЕНЦИЯХ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И МЕРАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ В СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

УДК: 338.242(470.54)

ББК: 65.290.31(2Рос-4Све)

DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-229-242

ГРНТИ: 23.21

Код ВАК: 22.00.03; 23.00.02

**Д.А. Таскина**

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,  
Екатеринбург, Россия

### **АННОТАЦИЯ:**

Целью данной работы является анализ состояния сектора малого и среднего предпринимательства в Свердловской области, выявление проблем, ограничивающих развитие предпринимательства в регионе, а также анализ мер государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства.

Для достижения поставленной цели в статье использовался метод статистического анализа и метод теоретического анализа. Автором проанализированы основные статистические показатели деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в Свердловской области, представленные на сайтах Росстата и Федеральной налоговой службы. Проведен системный анализ нормативно-правовой базы по вопросу государственной поддержки предпринимательства в регионе. Изучена работа институтов, входящих в инфраструктуру поддержки предпринимательства на территории Свердловской области.

В результате данной работы автором был определен уровень развития малого и среднего предпринимательства в Свердловской области и представлены основные тенденции его развития, оценена эффективность государственной политики по поддержке предпринимательства и выявлены проблемы, ограничивающие его развитие.

Ряд положений статьи включает в себе элемент научной новизны. Определены возможности информационных систем для поддержки бизнеса в Свердловской области. Сформулированы практические механизмы улучшения условий ведения предпринимательской деятельности в регионе.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** малое и среднее предпринимательство, статистические данные, национальный рейтинг, проблемы предпринимательства, меры государственной поддержки, инфраструктура поддержки предпринимательства, механизмы улучшения условий.

### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Дарья Александровна Таскина, Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 623418, Россия, г. Каменск-Уральский, ул. Кирова, 51, 6, dashunechiks@mail.ru

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Таскина Д.А. О тенденциях развития малого и среднего предпринимательства и мерах государственной поддержки в Свердловской области // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 229–242.

Сектор малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) играет важную роль в развитии любой территории, обеспечивая развитие экономики, наполняя потребительский рынок необходимыми для общества товарами и услугами, обеспечивая занятость населения.

Доля малого и среднего бизнеса в российской экономике, по данным Росстата за 2017 год, составляет лишь 21,9 % [1], в то время как в развитых странах более 50 %. В Свердловской области данный показатель выше общероссийского – в сфере малого и среднего бизнеса занято более 28 % экономически активного населения [2].

Рассмотрим показатели развития МСП в Свердловской области путем анализа основных статистических показателей, представленных на сайтах Росстата и Федеральной налоговой службы. По развитию предпринимательства Свердловская область является одним из передовых регионов Российской Федерации. Представленные в таблице 1 данные показывают, что Свердловская область входит в десятку регионов Российской Федерации с наибольшим числом малых и средних предприятий и занимает пятую позицию по количеству МСП, уступая лишь городам федерального значения: Москве и Санкт-Петербургу, а также Московской области и Краснодарскому краю. Число занятых в сегменте МСП с учетом индивидуальных предпринимателей составляет более 638 тысяч человек.

Как следует из мировой практики, средний бизнес аккумулирует наибольшие трудовые и финансовые ресурсы, вносит более существенный вклад в инвестиционное развитие страны. Проанализируем основные показатели деятельности средних предприятий в Свердловской области (табл. 2) и сравним их с показателями малых и микропредприятий региона за период 2016–2018 годов (табл. 3). Ста-

тистические данные свидетельствуют о том, что сектор среднего бизнеса в Свердловской области развит слабо.

Количество средних предприятий меньше, чем малых и микропредприятий. За 2017 год по сравнению с данными 2016 года произошло снижение количества средних предприятий на 600 единиц и уменьшение оборота более чем на 2 млрд рублей.

Среди предприятий малого бизнеса микропредприятия занимают лидирующие позиции по количеству предприятий и средней численности работников. Малые предприятия показывают стабильный рост оборота за период 2016–2018 годов. Общий оборот малых предприятий в 2018 году по сравнению с 2016 годом увеличился на 51,9 %. При этом произошло увеличение как по отгрузке товара собственного производства и выполнению работ собственными силами, так и по продаже товаров несобственного производства. Общий оборот микропредприятий в 2018 году по сравнению с 2016 годом увеличился незначительно.

Основные показатели деятельности малых предприятий Свердловской области по видам экономической деятельности за 2018 год приведены в таблице 4.

Таблица 1 – Субъекты Российской Федерации с наибольшим числом МСП

| Наименование субъекта РФ | Кол-во МСП, ед. |             | Абс. прирост |
|--------------------------|-----------------|-------------|--------------|
|                          | на 10.01.18     | на 10.01.19 |              |
| г. Москва                | 800 332         | 793 383     | – 6 949      |
| г. Санкт-Петербург       | 359 672         | 369 354     | 9 682        |
| Московская обл.          | 319 378         | 337 272     | 17 894       |
| Краснодарский край       | 281 417         | 282 016     | 599          |
| Свердловская обл.        | 204 324         | 202 653     | – 1 671      |
| Ростовская обл.          | 177 409         | 177 454     | 45           |
| Респ. Татарстан          | 157 366         | 159 254     | 1 888        |
| Новосибирская обл.       | 146 959         | 146 975     | 16           |
| Челябинская обл.         | 146 553         | 145 780     | – 773        |
| Самарская обл.           | 129 967         | 134 263     | 4 296        |

Таблица 2 – Субъекты Российской Федерации с наибольшим числом МСП

| Показатель                           | 2016 г.       | 2017 г.       | Абсолютный прирост |
|--------------------------------------|---------------|---------------|--------------------|
| Количество предприятий, ед.          | 1 735         | 1 135         | – 600              |
| Оборот предприятий, всего, тыс. руб. | 218 877 535,4 | 216 763 374,7 | – 2 114 160,7      |

Таблица 3 – Основные показатели деятельности малых и микропредприятий в Свердловской области за 2016–2018 годы

| Показатель                                                                                           | Малые предприятия |               |               | Микропредприятия |               |               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
|                                                                                                      | 2016 г.           | 2017 г.       | 2018 г.       | 2016 г.          | 2017 г.       | 2018 г.       |
| Количество предприятий, ед.                                                                          | 4 601             | 8 789         | 8 045         | 103 506          | 95 496        | 89 273        |
| Средняя численность работников, чел.                                                                 | 134 262           | 241 699       | 189 840       | 257 355          | 231 107       | 220 063       |
| Оборот предприятий, всего, тыс. руб.                                                                 | 530 316 254,6     | 792 589 000,0 | 805 590 333,0 | 669 890 449,5    | 615 506 734,5 | 670 081 116,9 |
| в том числе:                                                                                         |                   |               |               |                  |               |               |
| – отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами           | 193 105 370,5     | 327 582 690,0 | 336 346 803,0 | 247 724 003,4    | 273 190 745,3 | 278 625 124,7 |
| – продано товаров не собственного производства                                                       | 337 210 884,1     | 465 006 310   | 469 243 530   | 422 166 446,1    | 342 315 989,2 | 391 455 992,2 |
| Инвестиции в основной капитал (в части новых и приобретенных по импорту основных средств), тыс. руб. | 7 172 405,6       | 10 271 867,0  | 7 089 798,0   | 6 888 342,8      | 6 491 046,7   | 8 381 777,3   |

Таблица 4 – Основные показатели деятельности малых предприятий Свердловской области по видам экономической деятельности за 2018 год

| Показатель                                                                                                   | Число малых предприятий на 01.01.2019, ед. | Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей), тыс. чел. | Оборот, млрд руб. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1                                                                                                            | 2                                          | 3                                                                             | 4                 |
| Всего,                                                                                                       | 8045                                       | 172,6                                                                         | 805,6             |
| в том числе:                                                                                                 |                                            |                                                                               |                   |
| сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство                                                 | 122                                        | 4,8                                                                           | 5,9               |
| добыча полезных ископаемых                                                                                   | 35                                         | 1,3                                                                           | 2,0               |
| обрабатывающие производства                                                                                  | 1168                                       | 36,0                                                                          | 112,7             |
| обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха                                 | 71                                         | 2,4                                                                           | 9,4               |
| водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельности по ликвидации загрязнений | 86                                         | 2,3                                                                           | 3,8               |
| строительство                                                                                                | 838                                        | 16,1                                                                          | 70,8              |
| торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов                                   | 2816                                       | 45,2                                                                          | 466,3             |
| транспортировка и хранение,                                                                                  | 422                                        | 6,0                                                                           | 38,4              |
| из них деятельность почтовой связи и курьерская деятельность                                                 | 19                                         | 0,0                                                                           | 0,0               |
| деятельность гостиниц и предприятий общественного питания                                                    | 367                                        | 9,5                                                                           | 11,7              |
| деятельность в области информации и связи                                                                    | 217                                        | 5,0                                                                           | 6,0               |
| деятельность финансовая и страховая                                                                          | 61                                         | 1,0                                                                           | —                 |
| деятельность по операциям с недвижимым имуществом                                                            | 610                                        | 13,0                                                                          | 32,4              |
| деятельность профессиональная, научная и техническая,                                                        | 425                                        | 7,8                                                                           | 18,7              |
| из них научные исследования и разработки                                                                     | 30                                         | 0,2                                                                           | 0,4               |

| 1                                                                         | 2   | 3    | 4    |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|
| деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги       | 518 | 14,1 | 13,9 |
| образование                                                               | 6   | 0,2  | 0,3  |
| деятельность в области здравоохранения и социальных услуг                 | 170 | 5,7  | 8,5  |
| деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений | 33  | 0,7  | 1,5  |
| предоставление прочих видов услуг                                         | 80  | 1,5  | 3,3  |

Как видно из представленных данных, основную долю малых предприятий составляют предприятия оптовой и розничной торговли, ремонта автотранспортных средств и мотоциклов, обрабатывающих производств и строительства. Их удельный вес в общем количестве предприятий составляет 35 %, 14,6 % и 10,5 % соответственно. Суммарный оборот указанных предприятий в общем обороте составляет 649,8 млрд рублей или 80,7 %.

Основные тенденции развития МСП закреплены в Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Свердловской области на период до 2035 года [2]. К 2035 году планируется существенное развитие малого и среднего бизнеса на территории региона, в том числе выполнение следующих целевых показателей:

1) увеличение доли субъектов МСП до 40 %;

2) увеличение оборота продукции субъектов МСП (включая индивидуальных предпринимателей) до 7 200,0 млрд руб.;

3) увеличение доли занятых граждан в сфере малого и среднего бизнеса от общего числа занятых граждан в Свердловской области до 42 %;

4) увеличение количества МСП (включая индивидуальных предпринимателей) в расчете на 1 тыс. человек населения до 63 единиц;

5) увеличение доли экспорта субъектов МСП в несырьевом экспорте до 13 %.

Статистические данные показывают результативность функционирования сектора МСП, что является следствием осуществляемой в регионе государственной политики в сфере поддержки предпринимательства.

Следует отметить, что государственная поддержка субъектов МСП осуществляется в Российской Федерации в нескольких формах. К. А. Левченко и В. Ю. Епанчинцев выделяют следующие виды: финансовую, имуществен-

ную, информационно-консультационную, инфраструктурную и организационную. Кроме этого, субъектам МСП предоставляется «упрощенная система налогового учета, упрощенные правила ведения бухгалтерской отчетности и составления статистической отчетности» [3, с. 13]. Авторами подчеркивается необходимость оказания особого внимания кредитованию малого бизнеса, а также работе региональных гарантийных фондов.

Н. И. Морозко рассматривает в качестве стимулирующего фактора развития малого бизнеса государственную поддержку предпринимательства «посредством создания региональных центров поддержки малого бизнеса на базе существующих структур в целях оказания широкого спектра услуг, включая услуги в сфере безопасности, финансов, информации, консалтинга» [4, с. 66]. Данная позиция поддерживается и Т. А. Валеевым. Кроме этого, автором акцентируется внимание на различных формах организаций, входящих в инфраструктуру, в том числе развитие техно- и агропромышленных парков, бизнес-инкубаторов, фондов и агентств [5].

О. Н. Валькович, Б. Р. Такахо в качестве мер поддержки развития субъектов МСП подчеркивают важность предоставления свободного доступа субъектам МСП к объектам инфраструктуры, оптимизацию системы налогообложения и поощрение развития инновационного малого и среднего бизнеса [6].

Региональные особенности мер государственной поддержки, проблемы, оказывающие отрицательное влияние на развитие малого бизнеса в различных регионах, анализируют А. А. Анненкова, М. С. Филичева, К. А. Алексеева, Е. А. Колесниченко, Я. Ю. Радюкова, С. Е. Дронов и другие [7, 8, 9, 10, 11].

Следует отметить, что при осуществлении различных мер государственной поддержки важно анализировать эффективность прово-

димых мероприятий. Основные подходы к оценке эффективности государственной поддержки малого предпринимательства, использование интегральных критериев оценки подробно рассматривает в своей работе Н. В. Быкова [12].

Несомненно, каждый субъект Российской Федерации имеет свои особенности и проблемы, поэтому очень важно, чтобы региональные власти умело использовали различные формы государственной поддержки МСП и создавали условия для развития предпринимательства в регионе.

Наглядным показателем оценки усилия региональных властей по созданию благоприятных условий ведения бизнеса является позиция региона в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата. Свердловская область в Национальном рейтинге занимала следующие позиции: в 2015 году – 48 место, в 2016 году – 35 место, в 2017 году – 33 место, в 2018 году – 20 место среди 85 регионов страны [13].

По результатам Национального рейтинга с целью продолжения и усиления работы по совершенствованию условий ведения бизнеса в Свердловской области, Правительством Свердловской области был разработан и утвержден План мероприятий («дорожная карта») по повышению позиций Свердловской области в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации на 2018–2020 годы (далее – «дорожная карта») [14].

Следует подчеркнуть, что в Свердловской области оказывается всесторонняя поддержка субъектам МСП. Законодательная база включает следующие основные нормативные акты:

1) Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [15];

2) Распоряжение Правительства Российской Федерации от 02.06.2016 № 1083-р «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» [16];

3) Постановление Правительства Российской Федерации от 23.12.2016 № 1466 «Об утверждении типовых условий контрактов, предусматривающих привлечение к исполне-

нию контрактов субподрядчиков, соисполнителей из числа субъектов малого предпринимательства, социально ориентированных некоммерческих организаций» [17];

4) Приказ Минэкономразвития России от 14.02.2018 № 67 «Об утверждении требований к реализации мероприятий субъектами Российской Федерации, бюджетам которых предоставляются субсидии на государственную поддержку МСП, включая крестьянские (фермерские) хозяйства, а также на реализацию мероприятий по поддержке молодежного предпринимательства, и требований к организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства» [18];

5) Закон Свердловской области от 04.02.2008 № 10-ОЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Свердловской области» [19];

6) Закон Свердловской области от 21.12.2015 № 151-ОЗ «О Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 годы» [20];

7) Постановление Правительства Свердловской области от 17.11.2014 № 1002-ПП «Об утверждении государственной программы Свердловской области “Повышение инвестиционной привлекательности Свердловской области до 2024 года”» [21];

8) Постановление Правительства Свердловской области от 06.08.2019 № 515-ПП «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Свердловской области на период до 2035 года» [2];

9) Постановление Правительства Свердловской области от 15.08.2019 № 535-ПП «Об утверждении Инвестиционной стратегии Свердловской области до 2035 года» [22].

Государственная поддержка субъектам МСП в Свердловской области предоставляется в рамках подпрограммы «Импульс для предпринимательства» государственной программы Свердловской области «Повышение инвестиционной привлекательности Свердловской области до 2024 года». В настоящее время наблюдается рост финансирования мероприятий по развитию МСП. В 2019 году на поддержку МСП Свердловской области планируется направить 1,14 млрд рублей, в том

числе из средств федерального бюджета 1,057 млрд рублей. Это в 10 раз больше, чем в 2018 г.

На территории Свердловской области функционирует развитая инфраструктура поддержки МСП, которая включает в себя: Свердловский областной фонд поддержки предпринимательства, бизнес-инкубаторы, Свердловский венчурный фонд, Свердловский фонд инвестиций, муниципальные фонды поддержки предпринимательства.

Основными направлениями работы Свердловского областного фонда поддержки предпринимательства являются финансовые инструменты поддержки начинающих и действующих предпринимателей; формирование территориальной инфраструктуры, обеспечивающей доступность поддержки по всей территории Свердловской области; обучение и консультирование предпринимателей.

Главное назначение бизнес-инкубаторов – оказание первоначальной помощи малым предприятиям и начинающим предпринимателям путем предоставления помещений на условиях льготной аренды и информирования о предпринимательской деятельности.

На территории Свердловской области образованы и функционируют десять бизнес-инкубаторов: Асбестовский, Верхнесалдинский, Производственный городского округа Заречный, Карпинский, Краснотурьинский, Новоуральский, Невьянский, Режевской, Екатеринбургский, Свердловский областной (расположен в Екатеринбурге).

Свердловский венчурный фонд осуществляет содействие развитию МСП в научно-технической деятельности Свердловской области. Средства Свердловского венчурного фонда предоставляются как вклад в уставный капитал хозяйствующего субъекта и (или) в виде инвестиционного займа, с предоставлением отсрочки погашения.

Свердловский фонд инвестиций осуществляет содействие реализации в регионе инвестиционных проектов МСП. Фонд инвестирует проекты действующих компаний по расширению бизнеса в сфере производства преимущественно по следующим направлениям: машиностроение, металлургия, химические технологии, электроника и приборостроение, информационные технологии, медици-

на, фармакология, лесопромышленный комплекс и экология.

В настоящее время действуют 47 муниципальных фондов поддержки предпринимательства, которые осуществляют содействие малому и среднему бизнесу на территории муниципальных образований.

Также следует отметить информационную поддержку, которая предоставляется предпринимателям. В настоящее время в Свердловской области функционируют следующие информационные системы:

**1. Портал малого и среднего бизнеса Свердловской области** – информационная система, которая объединяет все инструменты поддержки предпринимателей в Свердловской области (<http://66msp.ru/>).

Возможности:

1. Информация об актуальных инструментах поддержки для разных групп предпринимателей: для начинающих и действующих бизнесменов, стартапов, экспортеров, промышленников и сельхозпроизводителей.

2. Поиск ближайших фондов поддержки предпринимательства и бизнес-инкубаторов в городах Свердловской области.

3. Инвестплощадки на карте. Есть возможность подобрать недвижимость для инвестиций и развития бизнеса.

4. Библиотека полезных видео и статей: как выбрать режим налогообложения, как заключить международные сделки, как презентовать товар и так далее.

5. Новости и анонсы мероприятий.

6. Интерактивные сервисы.

7. Юридические консультации онлайн.

8. Контакты по защите прав предпринимателей.

9. Истории успеха уральских бизнесменов.

**2. Информационная система «Бизнес-Навигатор»** – федеральный ресурс для предпринимателей, которые хотят открыть или расширить свой бизнес (<http://smbn.ru>).

Возможности:

1. Выбор направления бизнеса. На портале можно посмотреть, какой вид бизнеса актуален на данный момент в конкретном городе, какие для этого необходимы инвестиции и документы.

2. Расчет примерного бизнес-плана.

3. Информация об инструментах поддержки, льготных кредитах и поручительствах по банковским гарантиям.

4. Аренда помещений для бизнеса.

5. Планы закупок всех крупнейших компаний с государственным участием.

6. Пошаговые инструкции по подготовке к проверкам контролирующих органов.

7. База франшиз и готового бизнеса.

8. Более 900 готовых решений для бизнеса от оптовых предпринимателей, коучей, финансистов и HR-специалистов.

**3. Информационная система «Деловая среда»** – всероссийская платформа, разработанная ПАО Сбербанк совместно с Министерством экономического развития РФ (<http://dasreda.ru>).

Возможности:

1. Обучающие статьи, аудиокниги и видео: основы управления компанией, юридические аспекты, работа с персоналом и другое.

2. Услуги и сервисы для предпринимателей на любой стадии (от открытия дела до выхода из бизнеса).

3. Анонсы очных мероприятий, вебинаров.

4. Пошаговые инструкции для начинающих предпринимателей, которые разработаны опытными бизнесменами.

5. Азы финансовой грамотности.

6. Разбор законов и норма в сфере предпринимательства.

**4. Информационная система «ТАСС-Бизнес»** – федеральный портал для проверки контрагентов, поиска партнеров, клиентов и поставщиков (<http://tassbiz.ru>).

Возможности:

1. Проверка благонадежности контрагентов. Можно отслеживать изменения по интересующему контрагенту, в также скачать справку.

2. Размещение и поиск объявлений о продаже товаров и услуг, в том числе спецпредложений от партнеров портала.

3. Поиск контактов и анализ цен.

4. Информация об инструментах поддержки бизнеса.

5. Аналитика по темам: занятость, уровень жизни, компании, обороты, кредитование, сравнение отраслей, сравнение регионов, статистика потребления.

**5. Информационная система «Личный кабинет»** Свердловского областного фонда поддержки предпринимательства – система предназначена для удобной работы с инструментами фонда (<http://sofp.ru>).

1. Запись на консультацию в удобное для клиента время.

2. Сдача отчетности по договору предоставления господдержки без необходимости приезжать в фонд.

3. Запись на семинары, форумы, конференции фонда.

4. Возможность задать вопросы через функцию «Вопросы-ответы».

5. Оформление заявки на инструменты господдержки: займы до 5 млн. рублей, льготные займы на инвестиционные цели «РЕИНВЕСТ», консультации, бизнес-миссии, обучение по международной деятельности, участие в информационных мероприятиях (семинарах, форумах, мастер-классах).

Кроме этого, в Свердловской области действует система рационального налогообложения. В настоящее время предоставляются 54 льготы для налогоплательщиков. Основную долю составляют стимулирующие налоговые льготы, которые направлены на привлечение инвестиций и расширение экономического потенциала. Налоговые льготы позволяют существенно экономить затраты субъектам среднего и малого бизнеса.

На территории Свердловской области эффективно ведется деятельность по защите прав предпринимателей. Свою работу осуществляет Уполномоченный по защите прав предпринимателей, должность которого была учреждена Законом Свердловской области от 19.12.2013 № 132-ОЗ «Об Уполномоченном по защите прав предпринимателей в Свердловской области» [23]. Уполномоченный выступает гарантом государственной защиты прав и законных интересов субъектов предпринимательской деятельности, соблюдения указанных прав органами власти, их должностными лицами.

Кроме Уполномоченного, на территории Свердловской области осуществляет свою работу Свердловское областное отделение Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства

«ОПОРА РОССИИ» (далее – Свердловское отделение). Деятельность Свердловского отделения направлена на решение острых актуальных вопросов, с которыми сталкиваются предприниматели в повседневной практике ведения бизнеса: получение государственной поддержки, правовая защита, привлечение финансирования, налаживание деловых связей внутри предпринимательского сообщества и многие другие [24]. Результатом деятельности Свердловского отделения является прямая и косвенная поддержка МСП в регионе.

Несмотря на определенные успехи, достигнутые в развитии МСП в Свердловской области, существует ряд проблем, ограничивающих его развитие:

1) несовершенство отдельных законодательных актов, ущемляющих конституционные права граждан на квалифицированную юридическую помощь, свободу предпринимательской деятельности;

2) наличие территориальных, отраслевых и структурных диспропорций, мешающих развитию МСП;

3) недостаток собственных ресурсов у субъектов МСП и затрудненный доступ к источникам финансирования;

4) проблемы взаимоотношений предпринимателей с контрольно-надзорными органами, наличие жалоб предпринимателей на действия данных органов;

5) наличие недобросовестной конкуренции и нелегальной деятельности среди субъектов предпринимательства;

6) недостаточная юридическая и финансовая грамотность предпринимателей;

7) низкая информированность предпринимателей о ресурсах;

8) проблемы со сбытом продукции, в том числе с нахождением рынков сбыта;

9) недостаточное развитие организаций, образующих инфраструктуру поддержки субъектов МСП.

К основным механизмам улучшения условий ведения предпринимательской деятельности в Свердловской области можно отнести:

1) улучшение имиджа и пропаганда предпринимательской деятельности;

2) снижение административных барьеров для создания, развития и прекращения мало-

го бизнеса, в том числе упрощение процедуры регистрации субъектов МСП и сдачи отчетности, снижение количества проверок контролирующими органами;

3) утверждение налоговых льгот субъектам МСП в приоритетных для экономики страны отраслях, а также предоставление налоговых льгот инвесторам, осуществляющим вложения в малые и средние предприятия;

4) усовершенствование программы «налоговых каникул» для индивидуальных предпринимателей, в том числе, кроме права пользования нулевой налоговой ставкой в течение первых двух лет, на третий год работы целесообразно ввести послабления в виде уплаты 25 % от обычной ставки налога, на четвертый год – 50 %, на пятый – 75 %, и с шестого года вводить полную налоговую ставку;

5) направление налоговых поступлений от субъектов МСП в региональные и местные бюджеты с целью заинтересованности региона (муниципалитета) в поддержке и развитии малых и средних предприятий на своей территории;

6) обеспечение малому и среднему бизнесу доступа к государственному заказу в размере до 20 %;

7) проведение политики поощрения муниципалитетов к реализации местных программ поддержки малого и среднего бизнеса;

8) увеличение объемов государственных гарантий (и размера гарантийного покрытия) по инвестиционным кредитам малого и среднего бизнеса до 70 % от суммы кредита;

9) развитие программы льготного кредитования для субъектов МСП, в том числе снижение в первый год ставки по кредиту до уровня 2/3 ставки рефинансирования, установленной Банком России; предоставление льготных займов для предпринимателей из приоритетных социальных групп (пенсионеров, женщин, инвалидов, безработных);

10) расширение доступа к покупке и аренде имущества на льготных условиях;

11) увеличение в 1,5–2 раза объемов финансовой поддержки, оказываемой Свердловским областным фондом поддержки предпринимательства в виде поручительств по банковским гарантиям и займам;

12) развитие цифровых платформ поддержки предпринимательства, создание региональных интернет-порталов;

13) создание страниц в соцсетях для обсуждения актуальных вопросов и поддержки молодежного предпринимательства;

14) модернизация системы поддержки экспортеров;

15) развитие программ бесплатного обучения, консультирования, мастер-классов для повышения финансовой и юридической грамотности предпринимателей.

Таким образом, Свердловская область является регионом, где активно развивается МСП. На сегодняшний день регион занимает пятое место по количеству предпринимателей в Российской Федерации и входит в Топ-20 в национальном рейтинге состояния инвестиционного климата. Наиболее активно развиваются малые и микропредприятия следующих видов экономической деятельности: оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов, обрабатывающие производства и строительство.

В Свердловской области эффективно функционирует система государственной поддержки субъектов МСП, сформирована необходимая правовая база, инфраструктура содей-

ствию малому и среднему бизнесу, разработан и осуществляется ряд государственных механизмов финансового, имущественного, информационного, консультационного и иного содействия развитию субъектов МСП, действуют механизмы защиты предпринимателей. Планируется дальнейшее активное развитие малого и среднего бизнеса на территории региона. Поставлена задача к 2035 году увеличить долю субъектов МСП до 40 %, а долю занятых граждан в данном бизнесе – до 42 %.

Для улучшения условий ведения предпринимательской деятельности на территории Свердловской области необходимо оказывать всестороннюю финансовую поддержку вновь создаваемым и действующим субъектам МСП; создавать благоприятные налоговые режимы для развития МСП; развивать цифровые платформы поддержки предпринимательства; проводить мероприятия по повышению юридической и финансовой грамотности предпринимателей; развивать систему общественных организаций, образующих инфраструктуру поддержки субъектов МСП; стремиться к созданию комфортных условий для повышения занятости населения в малом бизнесе и увеличения доли МСП в ВВП страны и ВРП Свердловской области.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Доля малого и среднего предпринимательства в валовом внутреннем продукте [электронный ресурс] // Росстат. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistic/s/accounts/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistic/s/accounts/) (дата обращения: 07.11.2019).

2. Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Свердловской области на период до 2035 года: Постановление Правительства Свердловской области от 6 августа 2019 г. № 515-ПП [электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.12.2019).

3. Левченко К.А., Епанчинцев В.Ю. Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. 2018. № 1. С. 13.

4. Морозко Н.И. Факторы стимулирования деловой активности малого бизнеса // Экономика. Налоги. Право. 2018. № 3 (том 11). С. 64–70.

5. Валеев Т.А. Основные направления государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства // Вестник Нижегородской правовой академии. 2018. № 15. С. 60–61.

6. Валькович О.Н., Такахо Б.Р. Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства в России // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. 2018. № 16. С. 16–21.

7. Анненкова А.А., Филичева М.С. Государственная поддержка малого предпринимательства: региональные тренды // Фундаментальные исследования. 2019. № 4. С. 19–25.

8. Алексеева К.А. Система государственной поддержки малого предпринимательства в регионе (на примере Саратовской области) // Актуальные проблемы и современные тенденции социально-экономического развития региона и страны: сборник научных трудов по ито-

гам Международной научно-практической конференции. Саратов. 2018. С. 48–49.

9. Колесниченко Е.А., Радюкова Я.Ю., Дронов С.Е. Совершенствование мер государственной поддержки предпринимательства на региональном уровне // Бюллетень науки и практики. 2018. № 10. С. 341–350.

10. Сапожникас И.Д. Механизмы и инструменты государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 5. С. 175–182.

11. Щеглов В.Ю., Скворцов А.О. Проблемы государственной поддержки малого предпринимательства в России // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. 2018. № 1. С. 31–36.

12. Быкова Н.В. Оценка эффективности государственной поддержки малого предпринимательства: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Санкт-Петербург. 2018.

13. Инвестиционный скачок: Свердловская область взлетела в топ-20 регионов России по инвестклимату [электронный ресурс] // URL: <https://yandex.ru/turbo?text=https%3A%2F%2Fwww.oblgazeta.ru%2Feconomics%2F38323%2F&d=1> (дата обращения: 07.11.2019).

14. План мероприятий («дорожная карта») по повышению позиций Свердловской области в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации на 2018–2020 годы [электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: [http://mir.midural.ru/sites/default/files/files/dk\\_ot\\_13.12.2017\\_no\\_01-01-5915.pdf](http://mir.midural.ru/sites/default/files/files/dk_ot_13.12.2017_no_01-01-5915.pdf) (дата обращения: 20.12.2019).

15. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ (в ред. от 2 августа 2019 г.) [электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.12.2019).

16. Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года (вместе с «Планом мероприятий («дорожной картой») по реализации Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года»): Распоряжение Правительства Российской Федерации от 2 июня 2016 г. № 1083-р (в ред. от 30 марта 2018 г.) [электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс.

URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.12.2019).

17. Об утверждении типовых условий контрактов, предусматривающих привлечение к исполнению контрактов субподрядчиков, соисполнителей из числа субъектов малого предпринимательства, социально ориентированных некоммерческих организаций: Постановление Правительства Российской Федерации от 23 декабря 2016 г. № 1466 [электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.12.2019).

18. Об утверждении требований к реализации мероприятий субъектами Российской Федерации, бюджетам которых предоставляются субсидии на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства, а также на реализацию мероприятий по поддержке молодежного предпринимательства, и требований к организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства: Приказ Минэкономразвития России от 14 февраля 2018 г. № 67 [электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.12.2019).

19. О развитии малого и среднего предпринимательства в Свердловской области: Закон Свердловской области от 4 февраля 2008 г. № 10-ОЗ (в ред. от 17 октября 2018 г.) [электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.12.2019).

20. О Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 годы: Закон Свердловской области от 21 декабря 2015 г. № 151-ОЗ (в ред. от 22 марта 2018 г.) [электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.12.2019).

21. Об утверждении государственной программы Свердловской области «Повышение инвестиционной привлекательности Свердловской области до 2024 года»: Постановление Правительства Свердловской области от 17 ноября 2014 г. № 1002-ПП (в ред. от 27 сентября 2019 г.) [электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.12.2019).

22. Об утверждении Инвестиционной стратегии Свердловской области до 2035 года: Постановление Правительства Свердловской области от 15 августа 2019 г. № 535-ПП [электронный ре-

сурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.12.2019).

23. Об Уполномоченном по защите прав предпринимателей в Свердловской области: Закон Свердловской области от 19 декабря 2013 г. № 132-ОЗ (в ред. от 21.12.2015) [электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.12.2019).

24. Положение о региональном и местном отделении Общероссийской общественной орга-

низации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ»: Решение Президиума Правления Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ», протокол заседания № 3 от 15 ноября 2002 г. (в ред. от 05.02.2010 г.) [электронный ресурс] // Опора России. URL: <http://opora66.ru/wp-content/uploads/2018/11/ПОЛОЖЕНИЕ-о-региональном-и-местном-отделении.pdf> (дата обращения: 20.12.2019).

---

## ON THE DEVELOPMENT TRENDS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES AND STATE SUPPORT MEASURES IN THE SVERDLOVSK REGION

D.A. Taskina

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Ekaterinburg, Russia

### ABSTRACT:

The purpose of this paper is to analyze the situation in the small and medium-sized business sector in the Sverdlovsk region, identify problems that become an obstacle for the development of entrepreneurship in the region, and analyze measures of public support for small and medium-sized businesses.

In the furtherance of this goal, the article uses the statistical analysis method and the method of theoretical analysis. The author analyzes the main statistical indicators of small and medium-sized businesses in the Sverdlovsk region, introduced on the websites of FSSS and the Federal Tax Service. A systematic analysis of the legal framework on the issue of state support for entrepreneurship in the region was carried out. The work of the institutes that are part of the business support infrastructure in the territory of the Sverdlovsk region is studied.

As a result of this work, the author determined the level of development of small and medium-sized businesses in the Sverdlovsk region and introduced the main trends in its development, evaluated the effectiveness of public policy to support entrepreneurship and identified the problems that limit its development.

A number of provisions of the article contain an element of scientific novelty. The possibilities of information systems for business support in the Sverdlovsk region are defined. Practical mechanisms for improving the business environment in the region are formulated.

**KEYWORDS:** small and medium-sized businesses, statistical data, national rating, problems of entrepreneurship, measures of public support, infrastructure for supporting entrepreneurship, mechanisms for improving conditions.

### AUTHORS' INFORMATION:

Daria A. Taskina, Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
51, 6, Kirov Str., Kamensk-Uralsky, 623418, Russia, [dashunechiks@mail.ru](mailto:dashunechiks@mail.ru)

**FOR CITATION:** Taskina D.A. On the development trends in small and medium-sized businesses and state support measures in the Sverdlovsk region // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 229–242.

## REFERENCES

1. The share of small and medium enterprises in the gross domestic product [e-resource] // FSSS. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/accounts/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/) (date of reference: 07.11.2019). [Dolya malogo i srednego predprinimatel'stva v valovom vnutrennem produkte [elektronnyy resurs] // Rosstat. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/accounts/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/) (data obrashcheniya: 07.11.2019).] – (In Rus.)
2. Approval of the strategy for the development of small and medium-sized businesses in the Sverdlovsk region for the period up to 2035: Resolution of the Government of the Sverdlovsk region of August 6, 2019 No. 515-PP [e-resource] // RLS ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/> (date of reference: 20.12.2019). [Ob utverzhdenii Strategii razvitiya malogo i srednego predprinimatel'stva v Sverdlovskoy oblasti na period do 2035 goda: Postanovlenie Pravitel'stva Sverdlovskoy oblasti ot 6 avgusta 2019 g. № 515-PP [elektronnyy resurs] // SPS Konsul'tantPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/> (data obrashcheniya: 20.12.2019).] – (In Rus.)
3. Levchenko K.A., Epanchintsev V.Yu. Public support of small and medium-sized businesses in the Russian Federation // Electronic scientific and methodological journal of Omsk State University. 2018. No. 1. P. 13. [Levchenko K.A., Epanchintsev V.Yu. Gosudarstvennaya podderzhka malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossiyskoy Federatsii // Elektronnyy nauchno-metodicheskiy zhurnal Omskogo GAU. 2018. № 1. S. 13.] – (In Rus.)
4. Morozko N.I. Factors of stimulating business activity of small businesses // Economy. Taxes. Right. 2018. No. 3 (volume 11). Pp. 64–70. [Morozko N.I. Faktory stimulirovaniya delovoy aktivnosti malogo biznesa // Ekonomika. Nalogi. Pravo. 2018. № 3 (tom 11). S. 64–70.] – (In Rus.)
5. Valeev T.A. Basic area of public support for small and medium-sized businesses // Bulletin of the Nizhny Novgorod Law Academy. 2018. No. 15. Pp. 60–61. [Valeev T.A. Osnovnye napravleniya gosudarstvennoy podderzhki sub'ektov malogo i srednego predprinimatel'stva // Vestnik Nizhegorodskoy pravovoy akademii. 2018. № 15. S. 60–61.] – (In Rus.)
6. Valkovich O.N., Takaho B.R. Public support for small and medium-sized businesses in Russia // Current problems and prospects of economic development: Russian and foreign experience. 2018. No. 16. Pp. 16–21. [Val'kovich O.N., Takakho B.R. Gosudarstvennaya podderzhka malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossii // Aktual'nye problemy i perspektivy razvitiya ekonomiki: rossiyskiy i zarubezhnyy opyt. 2018. № 16. S. 16–21.] – (In Rus.)
7. Annenkova A.A., Filicheva M.S. Public support of small business: regional trends // Fundamental research. 2019. No. 4. Pp. 19–25. [Annenkova A.A., Filicheva M.S. Gosudarstvennaya podderzhka malogo predprinimatel'stva: regional'nye trendy // Fundamental'nye issledovaniya. 2019. № 4. S. 19–25.] – (In Rus.)
8. Alekseyeva K.A. System of public support of small business in the region (by the example of the Saratov region) // Topical issues and modern trends of socio-economic development of the region and the country: sourcebook of research papers on the results of the International Research to Practice Conference. Saratov. 2018. Pp. 48–49. [Alekseeva K.A. Sistema gosudarstvennoy podderzhki malogo predprinimatel'stva v regione (na primere Saratovskoy oblasti) // Aktual'nye problemy i sovremennye tendentsii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya regiona i strany: sbornik nauchnykh trudov po itogam Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Saratov. 2018. S. 48–49.] – (In Rus.)
9. Kolesnichenko E.A., Radyukova Ya.Yu., Dronov S.E. Improvement of measures of public support of entrepreneurship at the regional level // Bulletin of science and practice. 2018. No. 10. Pp. 341–350. [Kolesnichenko E.A., Radyukova Ya.Yu., Dronov S.E. Sovershenstvovanie mer gosudarstvennoy podderzhki predprinimatel'stva na regional'nom urovne // Byulleten' nauki i praktiki. 2018. № 10. S. 341–350.] – (In Rus.)
10. Sapozhnikas I.D. Mechanisms and tools of public support for small and medium-sized businesses in Saint Petersburg // Proceedings of the Saint Petersburg State University of Economics. 2018. No. 5. Pp. 175–182. [Sapozhnikas I.D. Mekhanizmy i instrumenty gosudarstvennoy podderzhki malogo i srednego predprinimatel'stva v Sankt-Peterburge // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo

ekonomicheskogo universiteta. 2018. № 5. S. 175–182.] – (In Rus.)

11. Shcheglov V.Yu., Skvortsov A.O. Problems of public support of small business in Russia // News of higher educational institutions. Volga region. Economics. 2018. No. 1. Pp. 31–36. [Shcheglov V.Yu., Skvortsov A.O. Problemy gosudarstvennoy podderzhki malogo predprinimatel'stva v Rossii // Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Ekonomicheskie nauki. 2018. № 1. S. 31–36.] – (In Rus.)

12. Bykova N.V. Evaluation of the effectiveness of public support for small business: Thesis for the Candidate's Degree (Economics). Saint Petersburg, 2018. [Bykova N.V. Otsenka effektivnosti gosudarstvennoy podderzhki malogo predprinimatel'stva: dissertatsiya na soiskanie uchenoy stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk. Sankt-Peterburg. 2018.] – (In Rus.)

13. Investment upswing: Sverdlovsk region soared into the top 20 regions of Russia in terms of investment climate [e-resource] // URL: <https://yandex.ru/turbo?text=https%3A%2F%2Fwww.oblgazeta.ru%2Feconomics%2F38323%2F&d=1> (date of reference: 07.11.2019). [Investitsionnyy skachok: Sverdlovskaya oblast' vzletela v top-20 regionov Rossii po investklimatu [elektronnyy resurs] // URL: <https://yandex.ru/turbo?text=https%3A%2F%2Fwww.oblgazeta.ru%2Feconomics%2F38323%2F&d=1> (data obrashcheniya: 07.11.2019).] – (In Rus.)

14. Action plan (“Road map”) to improve the position of the Sverdlovsk region in the National rating of the investment climate among the subjects of the Russian Federation for 2018–2020 [e-resource] // RLS ConsultantPlus. URL: [http://mir.midural.ru/sites/default/files/files/dk\\_ot\\_13.12.2017\\_no\\_01-01-5915.pdf](http://mir.midural.ru/sites/default/files/files/dk_ot_13.12.2017_no_01-01-5915.pdf) (date of reference: 20.12.2019). [Plan meropriyatiy («dorozhnaya karta») po povysheniyu pozitsiy Sverdlovskoy oblasti v Natsional'nom reytinge sostoyaniya investitsionnogo klimata v sub'ektakh Rossiyskoy Federatsii na 2018–2020 gody [elektronnyy resurs] // SPS Konsul'tantPlyus. URL: [http://mir.midural.ru/sites/default/files/files/dk\\_ot\\_13.12.2017\\_no\\_01-01-5915.pdf](http://mir.midural.ru/sites/default/files/files/dk_ot_13.12.2017_no_01-01-5915.pdf) (data obrashcheniya: 20.12.2019).] – (In Rus.)

15. On the development of small and medium-sized businesses in the Russian Federation: Federal Law No. 209-FL dated July 24, 2007 (as revised August 2, 2019) [e-resource] // RLS ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/> (date of reference: 20.12.2019). [O razvitii malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossiyskoy Federatsii: Federal'nyy zakon ot 24 iyulya 2007 g. № 209-FZ (v red. ot

2 avgusta 2019 g.) [elektronnyy resurs] // SPS Konsul'tantPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/> (data obrashcheniya: 20.12.2019).] – (In Rus.)

16. On the approval of the development strategy of small and medium enterprises in the Russian Federation for the period up to 2030 (along with the “Plan of measures (Road map) for implementation of the Strategy of development of small and medium enterprises in the Russian Federation for the period till 2030”): Order of the Government of the Russian Federation No. 1083-R dated June 2, 2016 (as amended) from March 30, 2018) [e-resource] // RLS ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/> (date of reference: 20.12.2019). [Ob utverzhdenii Strategii razvitiya malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossiyskoy Federatsii na period do 2030 goda (vmeste s «Planom meropriyatiy («dorozhnoy kartoy») po realizatsii Strategii razvitiya malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossiyskoy Federatsii na period do 2030 goda»): Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 2 iyunya 2016 g. № 1083-r (v red. ot 30 marta 2018 g.) [elektronnyy resurs] // SPS Konsul'tantPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/> (data obrashcheniya: 20.12.2019).] – (In Rus.)

17. On the approval of standard terms of contracts providing for the involvement of subcontractors, co-executors from among small business entities, socially oriented non-profit organizations in the execution of contracts: Resolution of the Government of the Russian Federation dated December 23, 2016 No. 1466 [e-resource] // RLS ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/> (date of reference: 20.12.2019). [Ob utverzhdenii tipovykh usloviy kontraktov, predusmatrivayushchikh privilechenie k ispolneniyu kontraktov subpodryadchikov, soispolniteley iz chisla sub'ektov malogo predprinimatel'stva, sotsial'no orientirovannykh nekommercheskikh organizatsiy: Postanovlenie Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 23 dekabrya 2016 g. № 1466 [elektronnyy resurs] // SPS Konsul'tantPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/> (data obrashcheniya: 20.12.2019).] – (In Rus.)

18. On the approval of requirements to the implementation of subjects of the Russian Federation, budgets of which are provided with subsidies for public support of small and medium enterprises, including peasant (farmer) economy and the implementation of measures to support youth entrepreneurship, and requirements to the organizations forming support infrastructure for the subjects of small and average business: the Order of the Ministry of Economic Development of Rus-

sia dated 14 February 2018 No. 67 [e-resource] // RLS ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/> (date of reference: 20.12.2019). [Ob utverzhdenii trebovaniy k realizatsii meropriyatiy sub"ektami Rossiyskoy Federatsii, byudzheta kotorykh predstavlyayutsya subsidii na gosudarstvennyu podderzhku malogo i srednego predprinimatel'stva, vklyuchaya krest'yanskie (fermerskie) khozyaystva, a takzhe na realizatsiyu meropriyatiy po podderzhke molodezhnogo predprinimatel'stva, i trebovaniy k organizatsiyam, obrazuyushchim infrastrukturu podderzhki sub"ektov malogo i srednego predprinimatel'stva: Prikaz Minekonomrazvitiya Rossii ot 14 fevralya 2018 g. № 67 [elektronnyy resurs] // SPS Konsul'tantPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/> (data obrashcheniya: 20.12.2019).] – (In Rus.)

19. On the development of small and medium-sized businesses in the Sverdlovsk region: the Law of the Sverdlovsk region dated February 4, 2008 No. 10-RL (as amended on October 17, 2018) [e-resource] // RLS ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/> (date of reference: 20.12.2019). [O razvitii malogo i srednego predprinimatel'stva v Sverdlovskoy oblasti: Zakon Sverdlovskoy oblasti ot 4 fevralya 2008 g. № 10-OZ (v red. ot 17 oktyabrya 2018 g.) [elektronnyy resurs] // SPS Konsul'tantPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/> (data obrashcheniya: 20.12.2019).] – (In Rus.)

20. On the strategy of social and economic development of the Sverdlovsk region for 2016–2030: Law of the Sverdlovsk region of December 21, 2015 No. 151-RL (as revised March 22, 2018) [e-resource] // RLS ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/> (date of reference: 20.12.2019). [O Strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Sverdlovskoy oblasti na 2016–2030 gody: Zakon Sverdlovskoy oblasti ot 21 dekabrya 2015 g. № 151-OZ (v red. ot 22 marta 2018 g.) [elektronnyy resurs] // SPS Konsul'tantPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/> (data obrashcheniya: 20.12.2019).] – (In Rus.)

21. On approval of the state program of the Sverdlovsk region "Increasing the investment attractiveness of the Sverdlovsk region up to 2024": Resolution of the Government of the Sverdlovsk region dated November 17, 2014 No. 1002-PP (as amended by from September 27, 2019) [e-resource] // RLS ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/> (date of reference: 20.12.2019). [Ob utverzhdenii gosudarstvennoy programmy Sverdlovskoy

oblasti «Povyshenie investitsionnoy privlekatel'nosti Sverdlovskoy oblasti do 2024 goda»: Postanovlenie Pravitel'stva Sverdlovskoy oblasti ot 17 noyabrya 2014 g. № 1002-PP (v red. ot 27 sentyabrya 2019 g.) [elektronnyy resurs] // SPS Konsul'tantPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/> (data obrashcheniya: 20.12.2019).] – (In Rus.)

22. Approval of the Investment strategy of the Sverdlovsk region up to 2035: Resolution of the Government of the Sverdlovsk region of August 15, 2019 No. 535-PP [e-resource] // RLS ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/> (date of reference: 20.12.2019). [Ob utverzhdenii Investitsionnoy strategii Sverdlovskoy oblasti do 2035 goda: Postanovlenie Pravitel'stva Sverdlovskoy oblasti ot 15 avgusta 2019 g. № 535-PP [elektronnyy resurs] // SPS Konsul'tantPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/> (data obrashcheniya: 20.12.2019).] – (In Rus.)

23. On the Commissioner for the protection of the rights of entrepreneurs in the Sverdlovsk region: Law of the Sverdlovsk region dated December 19, 2013 No. 132-RL (as revised December 21, 2015) [e-resource] // RLS ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/> (date of reference: 20.12.2019). [Ob Upolnomochennom po zashchite prav predprinimateley v Sverdlovskoy oblasti: Zakon Sverdlovskoy oblasti ot 19 dekabrya 2013 g. № 132-OZ (v red. ot 21.12.2015) [elektronnyy resurs] // SPS Konsul'tantPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/> (data obrashcheniya: 20.12.2019).] – (In Rus.)

24. The provision on regional and local branch of the Russian public organization of small and average business "SUPPORT of RUSSIA": Decision of the Presidium of the all-Russian public organization of small and medium entrepreneurship "SUPPORT of RUSSIA", minutes of meeting No. 3 dated November 15, 2002 (as amended by from 05.02.2010) [e-resource] // Support of Russia. URL: <http://opora6.ru/wp-content/uploads/2018/11/REGULATIONS-on-regional-and-local-branch.pdf> (date of reference: 20.12.2019). [Polozhenie o regional'nom i mestnom otdelenii Obshcherossiyskoy obshchestvennoy organizatsii malogo i srednego predprinimatel'stva «OPORA ROSSII»: Reshenie Prezidiuma Pravleniya Obshcherossiyskoy obshchestvennoy organizatsii malogo i srednego predprinimatel'stva «OPORA ROSSII», protokol zasedaniya № 3 ot 15 noyabrya 2002 g. (v red. ot 05.02.2010 g.) [elektronnyy resurs] // Opora Rossii. URL: <http://opora6.ru/wp-content/uploads/2018/11/POLOZHENIE-o-regional'-i-mestnom-otdelenii.pdf> (data obrashcheniya: 20.12.2019).] – (In Rus.)

## ВЛИЯНИЕ ЗДОРОВОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ НА ДЕМОГРАФИЧЕСКУЮ СИТУАЦИЮ В СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

УДК: 613:314.17(470.54)  
ББК: 51.204.0(2Рос-4Све)  
DOI: 10.22394/2304-3369-2020-2-243-253

ГРНТИ: 76.29.61  
Код ВАК: 14.00.12

**Е.В. Негодаева**

Уральский государственный  
медицинский университет,  
Екатеринбург, Россия

**Ю.М. Борзунова**

Уральский государственный  
медицинский университет,  
Екатеринбург, Россия

**С.А. Чемезов**

Уральский государственный  
медицинский университет,  
Екатеринбург, Россия

### АННОТАЦИЯ:

Пропаганда здорового образа жизни (ЗОЖ) является актуальной задачей государства и здравоохранения, так как состояние здоровья общества влияет как на продолжительность жизни людей, так и на ее качество и является важным составляющим компонентом экономической жизни страны, поскольку здоровая нация – это основа развития и процветания государства.

Для привлечения различных слоев населения к ведению ЗОЖ в повседневной жизни необходимо тщательно изучить, какие факторы социальной среды влияют на осознанное и систематически разумное поведение человека (оптимальный двигательный режим, закаливающие мероприятия, сбалансированное и рациональное питание, оптимальный режим труда и отдыха, отказ от вредных привычек, стабильная эмоциональная и психологическая устойчивость в негативных и стрессовых ситуациях), которое обеспечивает индивидууму физическое, душевное, духовное и социальное благополучие в окружающей среде, а также способствует активному долголетию.

Изучение факторов и условий формирования ЗОЖ, которые вносят непосредственный вклад в формирование адекватного отношения к ведению правильного образа жизни, проводилось на основании отечественных и зарубежных научных исследований описательным и аналитическим методом.

В ходе нашей научной работы установлено, что, несмотря на социальные, экономические, законодательные, воспитательные, санитарно-технические и санитарно-гигиенические меры, проводимые государством и здравоохранением, успех формирования здорового образа жизни зависит от того, насколько сознательно относится каждый гражданин к охране и укреплению своего здоровья на протяжении всей жизни, а не в определённый временной промежуток.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** здоровый образ жизни, физическая активность, правильное питание, здравоохранение.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Елена Викторовна Негодаева, кандидат медицинских наук, доцент, Уральский государственный медицинский университет,  
620028, Россия, г. Екатеринбург, ул. Репина, 3, neva717@yandex.ru

Юлия Милославовна Борзунова, доктор медицинских наук, профессор, Уральский государственный медицинский университет,  
620028, Россия, г. Екатеринбург, ул. Репина, 3, jmborzunova@el.ru

Сергей Александрович Чемезов, кандидат медицинских наук, доцент, Уральский государственный медицинский университет,  
620028, Россия, г. Екатеринбург, ул. Репина, 3, tutor\_06@mail.ru

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Негодаева Е.В., Борзунова Ю.М., Чемезов С.А. Влияние здорового образа жизни на демографическую ситуацию в Свердловской области // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 243–253.

### **Введение**

Здоровый образ жизни направлен на сохранение здоровья, профилактику болезней и укрепление человеческого организма в целом. Для увеличения продолжительности жизни населения путем увеличения доли граждан, которые ведут здоровый образ жизни, государством разработан Национальный проект «Демография», в котором поставлены задачи:

1. Сформировать среду, которая способствует ведению здорового образа жизни (ЗОЖ), включая здоровое питание, отказ от курения, снижение потребления алкогольных напитков.

2. Мотивировать граждан вести здоровый образ жизни с помощью средств массовой информации, а также вовлечь граждан и некоммерческие организации в мероприятия по укреплению общественного здоровья.

3. Разработать и внедрить программы укрепления здоровья на рабочем месте (корпоративные программы укрепления здоровья).

В проекте установлены целевые показатели до 2024 года. На первом месте в планах увеличить ожидаемую продолжительность здоровой жизни до 67 лет, на втором – увеличение суммарного коэффициента рождаемости (до 1,7 детей на 1 женщину), на третьем – увеличение доли граждан, ведущих ЗОЖ.

Для закрепления положительных тенденций в демографическом развитии Свердловской области, в 2007 году Правительством Свердловской области принята «Программа демографического развития Свердловской области на период до 2025 года», которая предусматривает реализацию мер, которые направлены на стабилизацию демографической ситуации.

По поручению Губернатора Свердловской области разработана Концепция повышения качества жизни населения Свердловской обла-

сти на период до 2030 года – комплексная программа «Новое качество жизни уральцев».

Таким образом, в области осуществляется системный подход к решению задач демографической ситуации.

### **Характеристика демографической ситуации в Свердловской области**

Согласно данным Управления Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области на 1 января 2020 года, с 2016 года численность населения уменьшилась на 0,45 %, в основном за счет сельского населения. Численность городского населения с 2017 года относительно стабильна (табл. 1).

Таблица 1 – Численность населения Свердловской области на 1 января за 2016–2020 гг.

|         | Численность населения |           |          |
|---------|-----------------------|-----------|----------|
|         | всего                 | городское | сельское |
| 2016 г. | 4 330 006             | 3 658 043 | 671 963  |
| 2017 г. | 4 329 341             | 3 663 934 | 665 407  |
| 2018 г. | 4 325 256             | 3 666 856 | 658 400  |
| 2019 г. | 4 315 699             | 3 666 025 | 649 674  |
| 2020 г. | 4 310 861             | 3 664 833 | 646 028  |

Средняя продолжительность жизни в РФ на 2018 г. сельского населения составляет 71,61 год (женщины 76,93, мужчины 66,75), городского – 73,34 года (женщины 78,09, мужчины 68,11).

Средняя продолжительность жизни у мужчин на селе ниже, чем у женщин, что является основной причиной половой диспропорции в старших возрастных группах. Стоит обратить внимание на высокие показатели смертности сельского населения в сравнении с показателями городского населения от заболеваний системы кровообращения, травм и отравлений, онкологических заболеваний, болезней органов дыхания. [1, с. 99–105]

Отмечается рост показателя общей заболеваемости всего населения по сравнению со среднемноголетним уровнем (СМУ) на 12,5 %, но ниже уровня 2017 года на 2,1 %; показа-

тель равен 1486,8 на 1000 населения (1518,9 – в 2017 году). Рост заболеваемости сохраняется за счет подростков на 15,9 % от СМУ, взрослых на 14,3 %, детей – на 1,8 %. Во всех возрастных группах населения отмечается незначительное снижение в сравнении с 2017 годом на 2,7 % среди подростков, на 2,6 % среди взрослого населения, на 1,6 % среди детского населения [2, с. 123].

В структуре общей заболеваемости всего населения лидируют болезни органов дыхания (26,9 %), на втором – болезни системы кровообращения (12,5 %), на третьем – болезни костно-мышечной системы (7,4 %), далее – болезни глаз (7,0 %), болезни мочеполовой системы (6,6 %), травмы и отравления (6,5 %), болезни органов пищеварения (6,0 %) [2, с. 123].

В Свердловской области наблюдается снижение общей смертности населения на 7,6 % по сравнению со среднемноголетним уровнем и 2017 годом, показатель составил 13,5 на 1000 населения (против 13,3 в 2017 году) [2, с. 118].

Структура причин смертности населения в 2018 году не изменилась: на первом месте болезни системы кровообращения (48,3 %), на втором – новообразования (17,3 %), далее следуют травмы и отравления (9,2 %) (рис. 1) [2, с. 118].

Влияние на состояние здоровья населения санитарно-гигиенических факторов и социально-экономических факторов одинаково [2, с. 6].

В Стратегии развития медицинской науки в РФ на период до 2025 г. (Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. N 2580-р) определены меры по снижению рисков для



Рисунок 1 – Структура причин смертности населения Свердловской области в 2018 году, в %

здоровья населения и формированию ЗОЖ у граждан РФ. В этой концепции предусматривается не только развитие отраслей медицины, но и стимулирование сознательной работы человека, чтобы ЗОЖ стал естественной потребностью [3, с. 157].

Всемирная организация здравоохранения определила факторы обеспечения здоровья современного человека, выделив в качестве основных: наследственность, состояние окружающей среды, медицинское обеспечение и условия и образ жизни людей.

На основе данных ВОЗ, Межведомственная комиссия Совета безопасности РФ по охране здоровья населения определила вклад каждого фактора применительно к нашей стране:

- условия и образ жизни людей – 50–55 %;
- состояние окружающей среды – 20–25 %;
- наследственность – 15–20 %;
- медицинское обеспечение – 10–15 %.

Из этих данных следует, что наибольший вклад (50–55 %) в обеспечение и сохранение здоровья вносят условия и образ жизни людей, которые включают в себя:

1. Физическая нагрузка, которая рекомендуется для всех слоев населения, является важным инструментом для улучшения общественного здравоохранения. В одном исследовании было показано, что умеренная физическая активность защищает от развития остеоартроза [4, с. 217].

Для того чтобы физическая активность несла оздоровительный эффект, необходимо заниматься систематически и регулярно, нагрузка должна быть адекватной и достаточной с постепенным увеличением тяжести тренировки, учитывая индивидуальные особенности. Во время занятий обязательно должна соблюдаться техника безопасности.

Не стоит забывать и о психическом здоровье, ведь регулярные физические упражнения приносят пользу людям с депрессивными и тревожными симптомами. [5, с. 62]

2. Благоприятная психоэмоциональная обстановка в социуме является одним из условий формирования ЗОЖ, способствует формированию разумного отношения к своему организму и окружающему миру.

Основными критериями психического здоровья являются:

– Эмоциональные критерии: позитивно-эмоциональное состояние, преодоление отрицательных эмоций, эмоциональная стабильность (самообладание), их адекватность, оптимальное самочувствие.

– Интеллектуальные критерии: способность концентрировать внимание, держать информацию в памяти, умение логически мыслить, проявлять творчество, активность в познавательной деятельности;

– Мотивационно-личностные критерии: адекватный уровень притязаний, адекватная самооценка, личностная автономия, самоуважение, самоконтроль, целеустремленность, активность, положительная мотивация жизнедеятельности, поведения и отношений, адекватное восприятие окружающего мира и самого себя.

Для сохранения психического здоровья необходимо соблюдать режим труда и отдыха, позитивно мыслить и избегать стрессовых ситуаций, отвлекаться от негативных мыслей с помощью активного отдыха, научиться выстраивать здоровые взаимоотношения с людьми.

### 3. Рациональное питание и водно-питьевой режим.

Иностранные исследователи на первый план выдвинули концепцию, согласно которой питание является фундаментальным компонентом здоровья человека [6, с. 62].

Питание – важная физиологическая потребность, необходимая для реализации основных функций организма. При этом питание должно соответствовать научно обоснованной концепции полноценного, рационального, сбалансированного и адекватного питания.

Рациональным называют такое питание, которое удовлетворяет пластические, энергетические и другие потребности организма, при этом обеспечивается необходимый уровень обмена веществ. Так же питание должно быть сбалансированным, то есть соотношение между белками, жирами и углеводами равно 1:1:4, по энергетической ценности 11:33:56 %.

Необходимо питаться в соответствии с режимом питания (3–4-разовое питание с интервалами между приемами пищи от 4 до 5 часов), малыми порциями, выделять на каждый при-

ем пищи не менее 20 минут, соблюдать питьевой режим, каждый день употреблять овощи и фрукты, молоко и молочную продукцию, продукты с высоким содержанием клетчатки.

Правильное питание предотвращает многие болезни среди детского населения (ожирение, кариес, анемия, болезни желудочно-кишечного тракта, нарушения опорно-двигательного аппарата), снижает риски для взрослого населения таких хронических алиментарно-зависимых заболеваний, как сердечно-сосудистые, сахарный диабет 2-го типа, остеопороз и т.п.

Следует обратить внимание и на водно-питьевой режим, который обеспечивает физиологические функции организма, так как биохимические реакции в организме протекают при достаточном количестве воды. При дефиците воды в клетках и тканях организма возрастает количество конечных продуктов обмена (например: мочевина превращается в твердые кристаллы и откладывается в суставах, вследствие чего возникает подагра). Из-за дефицита воды может появляться недомогание, быстрая утомляемость, снижение работоспособности, болезненные ощущения в мышцах.

### 4. Вредные привычки.

Активное и пассивное курение – важный фактор в развитии сердечно-сосудистых заболеваний и смертности. Табак оказывает влияние на все этапы образования тромбов, токсические компоненты сигаретного дыма и механизмы, вовлеченные в сердечно-сосудистую дисфункцию, усиливают воспаление, тромбоз и окисление холестерина ЛПНП [7, с. 1734].

Алкоголь непосредственно влияет на качество и продолжительность жизни. Согласно исследованию, проведенному в Канаде в период с 2003 по 2012 годы, ученые установили, что фетальный алкогольный синдром значительно снижает продолжительность жизни [8, с. 55].

Необходимо, чтобы люди сокращали злоупотребление вредными привычками, так как они напрямую влияют на качество и продолжительность жизни, для этого нужно регулярно информировать население в СМИ о вреде алкогольных напитков, табака и наркотических веществ.

В настоящее время на государственном уровне принимают всевозможные доступные

меры: запрет на употребление в общественных местах, повышение цен на продукцию, ограничение времени продажи спиртных напитков. В ближайшем будущем возможно и повышение возраста, разрешающего покупку алкоголя и табака, до 21 года.

**5. Личная гигиена** – важный фактор в формировании ЗОЖ, состоящий из комплекса правил, которые позволяют сохранять и укреплять здоровье. К личной гигиене относят: гигиену кожи, гигиену зубов, гигиену волос, ногтей, интимную гигиену, а также содержание в чистоте нижней и верхней одежды, обуви.

**6. Режим труда и отдыха.**

Необходимым условием сохранения здоровья является чередование работы и отдыха. Характер отдыха должен быть противоположен характеру работы человека («контрастный» принцип построения отдыха). Людям физического труда необходим отдых, не связанный с дополнительными физическими нагрузками, а работникам умственного труда необходима в часы досуга определенная физическая работа.

Для сохранения нормальной деятельности организма большое значение имеет полноценный сон. Он должен быть достаточным и глубоким. Если человек недостаточно спит, то утром это проявляется раздражением, разбитостью и головной болью, снижением работоспособности.

Взрослому человеку необходимо спать по 8 часов в сутки, за 1–1,5 часа необходимо прекратить напряженную умственную и активную физическую деятельность. Прекратить прием пищи нужно за 2–2,5 часа до сна. В спальне должно быть проветрено и тихо. Белье для сна должно быть свободным и удобным. При этом желательно ложиться спать в одно и то же время не позднее 23:00.

**7. Закаливание** – эффективный метод физиотерапии воздействием на организм человека различными природными факторами: воздухом, водой, солнцем, низкими и высокими температурами, который улучшает здоровье и предотвращает от различных заболеваний.

Закаливание имеет ряд положительных эффектов:

- повышение и укрепление иммунной системы организма;

- улучшение сопротивляемости организма неблагоприятным условиям;

- повышение выносливости организма и работоспособности.

- улучшение настроения и стабилизация нервной системы, что благоприятно влияет на психоэмоциональную обстановку.

- укрепление духа

Закаливание должно быть индивидуально для каждого человека, при этом соответствовать принципам постепенности, системности и последующим постепенным увеличением нагрузки,

Следовательно, за счет управления всеми перечисленными факторами, становится возможным значительное укрепление здоровья и повышение качества жизни населения (увеличить продолжительность жизни и снизить общую заболеваемость).

Цель данной статьи заключалась в изучении основных маркеров здорового образа жизни россиян. Методикой исследования выступил структурно-функциональный подход, который позволил рассмотреть здоровый образ жизни как комплексное явление, оформленное на различных уровнях социальной реальности.

Проведен анализ литературы и даны рекомендации по каждому изученному фактору, влияющему на ведение здорового образа жизни.

В одной из статей были приведены данные массового опроса граждан России в восьми федеральных округах (137 городов и сел) в возрасте старше 14 лет. Выборка составила 4000. Ошибка выборки составила не более 3 %. Результаты опроса представлены в таблице 2 [9, с. 121, 122, 125].

При анализе литературы выявлены факторы формирования ЗОЖ, определена зависимость процесса формирования от:

- гендерных характеристик;

- уровня образования;

- материального положения;

- демографических характеристик (сельское и городское население);

- социальных факторов (семья, коллектив).

Таблица 2 – Корреляция между социально-демографическими показателями и ориентацией населения на здоровый образ жизни, в % от общего числа опрошенного населения

| Переменные  |                                                                                                                | Полный отказ от курения табака | Отказ от злоупотребления табаком | Сбалансированное питание | Физически активная жизнь | Соблюдение правил личной гигиены | Умение справляться с эмоциями |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| Гендер      | Мужской                                                                                                        | 73,1                           | 71,0                             | 50,5                     | 64,7                     | 45,7                             | 30,0                          |
|             | Женский                                                                                                        | 75,5                           | 72,7                             | 59,7                     | 67,8                     | 49,0                             | 37,5                          |
| Образование | Образование начальное и ниже                                                                                   | 78,9                           | 81,6                             | 26,3                     | 52,6                     | 36,8                             | 21,1                          |
|             | Неполное среднее образование                                                                                   | 70,2                           | 71,1                             | 48,2                     | 64,7                     | 45,9                             | 27,5                          |
|             | Среднее образование (школа или ПТУ)                                                                            | 74,8                           | 72,3                             | 50,8                     | 62,3                     | 46,0                             | 32,8                          |
|             | Среднее специальное образование (техникум)                                                                     | 72,6                           | 68,0                             | 55,2                     | 64,1                     | 45,8                             | 33,4                          |
|             | Незаконченное высшее (с 4-го курса вуза), высшее образование                                                   | 75,5                           | 73,8                             | 59,0                     | 69,8                     | 49,3                             | 35,8                          |
| Возраст     | 14–17                                                                                                          | 75,2                           | 77,1                             | 47,4                     | 65,0                     | 47,4                             | 28,2                          |
|             | 18–24                                                                                                          | 73,7                           | 74,3                             | 57,5                     | 68,9                     | 47,0                             | 29,7                          |
|             | 25–34                                                                                                          | 73,9                           | 70,9                             | 54,8                     | 65,3                     | 45,2                             | 31,5                          |
|             | 35–44                                                                                                          | 72,0                           | 68,4                             | 57,1                     | 68,2                     | 48,4                             | 38,7                          |
|             | 45–54                                                                                                          | 76,1                           | 71,1                             | 57,2                     | 65,5                     | 48,3                             | 36,1                          |
|             | 55–65                                                                                                          | 75,9                           | 73,8                             | 53,6                     | 65,0                     | 48,9                             | 36,1                          |
| Доход       | Мы едва сводим концы с концами; денег не хватает даже на продукты                                              | 77,7                           | 73,6                             | 52,9                     | 60,3                     | 37,2                             | 29,8                          |
|             | На продукты денег хватает, но покупка одежды вызывает финансовые затруднения                                   | 67,9                           | 67,5                             | 53,8                     | 65,2                     | 40,4                             | 32,9                          |
|             | Денег хватает на продукты и на одежду; но вот покупка вещей длительного пользования является для нас проблемой | 74,8                           | 70,8                             | 53,6                     | 66,4                     | 48,7                             | 34,7                          |
|             | Мы можем без труда приобретать вещи длительного пользования, но затруднительно приобретать дорогие вещи        | 76,3                           | 75,0                             | 57,2                     | 67,6                     | 49,3                             | 33,7                          |
|             | Мы можем позволить себе достаточно дорогостоящие вещи – квартиру, дачу и много другое                          | 67,9                           | 70,1                             | 66,4                     | 64,9                     | 47,0                             | 31,3                          |

*Влияние гендерных характеристик респондентов на формирование ЗОЖ.* Согласно данным массового опроса, существуют гендерные различия в представлениях в отношении сбалансированного питания (50,5 % мужчин и 59,7 % женщин), женщины по сравнению с мужчинами меньше курят (76,3 %) , меньше употребляют алкоголя (89,1 %), едят более здоровую пищу (89,5 %), чаще проходят профилактический медицинский осмотр, ведут более здоровый образ жизни. Мужчины ведут более подвижный образ жизни (75,3 %) и чувствуют себя психологически здоровыми (57,8 %) [9, с. 121, 122, 125].

Следовательно, в ходе профилактической работы среди мужчин необходимо отдавать приоритет повышению информированности о пользе правильного питания и негативном

влиянии употребления алкогольных напитков и курения табака на здоровье. В то же время женскому полу следует пропагандировать активный образ жизни, который будет способствовать не только укреплению здоровья, но и благоприятному психоэмоциональному состоянию.

*Влияние образования на формирование ЗОЖ.* Люди с неполным средним и средним образованием считают, что залог здорового образа жизни – это только отказ от вредных привычек и физическая активность, что свидетельствует о низкой осведомленности в вопросах ведения правильного образа жизни [10, с. 280].

По результатам опроса студентов ФГБОУ ВО «ВСГИК» в 2016 году ЗОЖ ведут 50 % респондентов, тогда как важность его ведения на

уровне ценностного сознания уверенно признали 74,2 %. В свободное от учебы время только 32,9 % от числа опрошенной студенческой молодежи занимаются спортом. Из этого можно сделать вывод о том, что убеждение молодежи о важности здорового образа жизни, ярко проявляемое на уровне ценностного сознания, не находит столь же выраженной объективации в поведении [11, с. 258].

Уровень и образ жизни социально-демографической группы в возрасте после 22 лет непосредственно влияют на состояние здоровья детей, рожденных у представителей данной группы, так как в этом возрасте молодые люди создают семьи и рожают детей.

Образование и воспитание оказывают положительное воздействие на формирование новых позитивных социальных норм и создание здоровой социальной среды вокруг себя. Именно поэтому управление передачей знаний по сохранению здоровья и позитивного опыта в сфере здорового образа жизни молодого поколения становится ключевым элементом образования, а также экономического и демографического развития общества в РФ [12, с. 10–11].

*Влияние материального положения респондентов на формирование ЗОЖ.* Согласно исследованию, у детей, рожденных в семьях с недостаточным материальным обеспечением, наблюдается риск возникновения хронических заболеваний в 0,2 раз выше, чем в семьях, имеющих материальный достаток [11, с. 259].

Установлено, что люди, имеющие доход не ниже среднего, в меньшей степени подвержены курению (64–65 %), злоупотреблению алкоголем (85 %), соблюдают высокую физическую активность (77,1 %) и придерживаются здорового питания (93 %) [9, с. 121, 122, 125].

Данные исследования не противоречат данным схожих российских и зарубежных исследований, согласно которым представители среднего и высшего среднего классов лидируют по показателям ЗОЖ в целом и в адаптации новых практик здорового питания.

Недостаточное материальное обеспечение и безработица на селе ведет к тому, что сель-

ское население не имеет возможности вести здоровый образ жизни, вследствие чего продолжительность жизни на селе значительно ниже [1, с. 99–105].

*Влияние социума на формирование ЗОЖ.* Отношение человека к здоровому образу жизни закладывается еще в семье. Отношение родителей к здоровью и образу жизни довольно часто определяет поведение и здоровье других членов семьи. Родители прививают привычки ребенку в раннем возрасте, которые те применяют на протяжении всей дальнейшей жизни, а если родители сами не придерживаются правильного образа жизни, то дети копируют сценарии поведения родителей [13, с. 55].

### **Выводы**

Здравоохранение является значимым видом экономической деятельности, выполняет функции по сбережению здоровья нации, росту продолжительности и качества жизни населения, увеличению ресурсов экономического и социального развития [14, с. 19].

Следует отметить, что проектное управление позволяет обеспечивать высокую надежность достижения целей здравоохранения и является важным фактором повышения качества образования [15, с. 21].

Несмотря на проводимые государством национальные проекты и программы по пропаганде здорового образа жизни, в Свердловской области сохраняется высокий уровень общей заболеваемости, связанный со многими факторами, среди которых важное место занимает несоблюдение здорового образа жизни.

Проведенный нами обзор литературы подтвердил, что распространённость и приверженность к ведению ЗОЖ зависит от ряда факторов:

- 1) социально-экономические (уровень образования, материальное благополучие, социальный статус);
- 2) образ жизни (вредные привычки, физическая активность, питание, режим труда и отдыха);
- 3) медико-биологические факторы (пол, возраст, наличие хронических заболеваний).

## ЛИТЕРАТУРА

1. Чевтаева Н.Г., Зуев В.И., Шипиловская О.А. Организация медицинской помощи на селе: социологический анализ // Научный вестник Уральской академии государственной службы: политология, экономика, социология, право. 2009. № 4 (9). С. 99–105.
2. О состоянии санитарно-эпидемиологического благополучия населения в Свердловской области в 2018 году : государственный доклад / Управление Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Свердловской области. Екатеринбург, 2019.
3. Разина А.О., Руценко С.Д., Ачкасов Е.Е. Проблема ожирения: современные тенденции в России и в мире // Вестник РАМН. 2016. № 71 (2). С. 154–159.
4. Chughtai M., Gwam C.U., Mohamed N. Влияние физической активности и индекса массы тела на сердечно-сосудистую и костно-мышечную систему // Surg Technol Int. 2017. № 31. С. 213–220.
5. Peluso M.A. Физическая активность и психическое здоровье: связь между физическими упражнениями и настроением // Clinics. 2005. № 60 (1). С. 61–70.
6. Ajmone Marsan P., Cocconcelli P.S., Masoero F. Пища для здорового образа жизни и активного старения // Stud Health Technol Inform. 2014. № 203. С. 32–43.
7. Ambrose J.A., Barua R.S. Патопфизиология курения сигарет и сердечно-сосудистых заболеваний: обновление // J Am Coll Cardiol. 2004. № 43 (10). С. 1731–1737.
8. Thanh N.X., Jonsson E. Ожидаемая продолжительность жизни людей с фетальным алкогольным синдромом // J Popul Ther Clin Pharmacol. 2016. № 3 (1). С. 53–59.
9. Ермолаева П.О., Носкова Е.П. Основные тенденции здорового образа жизни россиян // Социологические исследования. 2015. № 4 (372). С. 120–129.
10. Adebayo F.A., Itkonen S.T., Koronen P. Потребление здоровой пищи и связанные с ней социально-демографические факторы среди русских, сомалийских и курдских иммигрантов в Финляндии // Scand J Public Health. 2017. № 45 (3). С. 277–287.
11. Бояк Т.Н. О формировании здорового образа жизни молодежи в современных условиях // Здоровье и образование. 2017. Часть 19. № 11. С. 257–261.
12. Резер Т.М. Здоровьесбережение в профессиональной подготовке специалиста: Учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2005. 120 с.
13. Маркова А.И., Ляхович А.В., Гутман М.Р. Образ жизни родителей как детерминанта здоровья детей // Гигиена и санитария. 2012. № 2. С. 55–61.
14. Качанова Е.А., Чевтаева Н.Г. Проблемы организации деятельности и финансирования государственных учреждений здравоохранения на территории Свердловской области // Уральский медицинский журнал. 2015. № 9 (132). С. 19–23.
15. Каменская Н.В., Чевтаева Н.Г., Качанова Е.А. Факторы успеха реализации инициативных проектов в деятельности государственных (муниципальных) учреждений социальной сферы // Вопросы управления. 2019. № 5 (60). С. 20–29.

## HEALTHY LIFESTYLE INFLUENCE ON THE DEMOGRAPHIC SITUATION IN THE SVERDLOVSK REGION

**E.V. Negodaeva**

Ural State Medical University,  
Ekaterinburg, Russia

**Yu.M. Borzunova**

Ural State Medical University,  
Ekaterinburg, Russia

**S.A. Chemezov**

Ural State Medical University,  
Ekaterinburg, Russia

### ABSTRACT:

Instilling a healthy lifestyle (HL) to the population is an urgent task of the public health status, since it affects both the life expectancy of people and its quality and is an important component of the economic life of the country, since a healthy nation is the basis for the national development and prosperity.

To attract different segments of the population to conduct healthy lifestyle in everyday life, it is necessary to scrutinize what factors of the social environment affect a person's conscious and systematically reasonable behavior (optimal motor mode, tempering activities, balanced and rational nutrition, optimal work and rest regime, rejection of bad habits, stable emotional and psychological stability in negative and stressful situations), which provides an individual with physical, mental, spiritual and social well-being in the environment, they also contribute to active longevity.

The study of factors and conditions for the healthy lifestyle development, which directly contribute to the development an adequate attitude to the conduct of a proper lifestyle, was carried out on the basis of domestic and foreign scientific research using a descriptive and analytical method.

In the course of our research, it has been established that, despite the social, economic, legislative, educational, sanitary and hygienic measures taken by the state and Health Care Ministry, the success of a healthy lifestyle development depends on how consciously each citizen treats the protection and promotion of their health throughout their life, and not in a certain time.

**KEYWORDS:** healthy lifestyle, physical activity, proper nutrition, health care.

### AUTHORS' INFORMATION:

Elena V. Negodaeva, Cand. Sci. (Medical), Associate Professor, Ural State Medical University,  
3, Repin Str., Ekaterinburg, 620028, Russia, neva717@yandex.ru

Yulia M. Borzunova, Dr. Sci. (Medical), Professor, Ural State Medical University,  
3, Repin Str., Ekaterinburg, 620028, Russia, jmborzunova@e1.ru

Sergey A. Chemezov, Cand. Sci. (Medical), Associate Professor, Ural State Medical University,  
3, Repin Str., Ekaterinburg, 620028, Russia, tutor\_06@mail.ru

**FOR CITATION:** Negodaeva E.V., Borzunova Yu.M., Chemezov S.A. Healthy lifestyle influence on the demographic situation in the Sverdlovsk region // Management issues. 2020. № 2 (63). P. 243–253.

### REFERENCES

1. Chevtaeva N.G., Zuyev V.I., Shipilovskaya O.A. Organization of medical care in rural areas: sociological analysis // Scientific Bulletin of the Ural Academy of Public Administration: political science,

economics, sociology, law. 2009. No. 4 (9). Pp. 99–105. [Chevtaeva N.G., Zuev V.I., Shipilovskaya O.A. Organizatsiya meditsinskoy pomoshchi na sele: sotsiologicheskiy analiz // Nauchnyy vestnik Ural'skoy

akademii gosudarstvennoy sluzhby: politologiya, ekonomika, sotsiologiya, pravo. 2009. № 4 (9). S. 99–105.] – (In Rus.)

2. Government Report “On the status of sanitary and epidemiological welfare of the population in the Sverdlovsk region in 2018”. Department of the Federal service for supervision of consumer protection and human welfare in the Sverdlovsk region. 2019. [O sostoyanii sanitarno-epidemiologicheskogo blagopoluchiya naseleniya v Sverdlovskoy oblasti v 2018 godu : gosudarstvennyy doklad / Upravlenie Federal'noy sluzhby po nadzoru v sfere zashchity prav potrebitel'ey i blagopoluchiya cheloveka po Sverdlovskoy oblasti. Ekaterinburg, 2019.] – (In Rus.)

3. Razina A.O., Rutsenko S.D., Achkasov E.E. Problem of obesity: current trends in Russia and in the world // Bulletin of the Russian Academy of Medical Sciences. 2016. No. 71 (2). Pp. 154–159. [Razina A.O., Rutsenko S.D., Achkasov E.E. Problema ozhireniya: sovremennye tendentsii v Rossii i v mire // Vestnik RAMN. 2016. № 71 (2). S. 154–159.] – (In Rus.)

4. Chughtai M., Gwam C.U., Mohamed N. Impact of Physical Activity and Body Mass Index in Cardiovascular and Musculoskeletal Health: A Review // Surg Technol Int. 2017. No. 31. Pp. 213–220. [Chughtai M., Gwam C.U., Mohamed N. Vliyanie fizicheskoy aktivnosti i indeksa massy tela na serdechno-sosudistuyu i kostno-myshechnuyu sistemu // Surg Technol Int. 2017. № 31. S. 213–220.] – (In Rus.)

5. Peluso M.A. Physical activity and mental health: the association between exercise and mood // Clinics. 2005. No. 60 (1). Pp. 61–70. [Peluso M.A. Fizicheskaya aktivnost' i psikhicheskoe zdorov'e: svyaz' mezhdru fizicheskimi uprazhneniyami i nastroeniem // Clinics. 2005. № 60 (1). S. 61–70.] – (In Rus.)

6. Ajmone Marsan P., Cocconcelli P.S., Masoero F. Food for Healthy Living and Active Ageing // Stud Health Technol Inform. 2014. No. 203. Pp. 32–43. [Ajmone Marsan P., Cocconcelli P.S., Masoero F. Pishcha dlya zdorovogo obraza zhizni i aktivnogo stareniya // Stud Health Technol Inform. 2014. № 203. S. 32–43.] – (In Rus.)

7. Ambrose J.A., Barua R.S. The pathophysiology of cigarette smoking and cardiovascular disease: an update // J Am Coll Cardiol. 2004. No. 43 (10). Pp. 1731–1737. [Ambrose J.A., Barua R.S. Patofiziologiya kureniya sigaret i serdechno-sosudistyykh zabolevaniy: obnovlenie // J Am Coll Cardiol. 2004. № 43 (10). S. 1731–1737.] – (In Rus.)

8. Thanh N.X., Jonsson E. Life Expectancy of

People with Fetal Alcohol Syndrome // J Popul Ther Clin Pharmacol. 2016. No. 23 (1). Pp. 53–59. [Thanh N.X., Jonsson E. Ozhidaemaya prodolzhitel'nost' zhizni lyudey s fetal'nym alkohol'nym sindromom // J Popul Ther Clin Pharmacol. 2016. № 3 (1). S. 53–59.] – (In Rus.)

9. Ermolaeva P.O., Noskova E.P. Main trends of healthy lifestyle of Russians // Sociological research. 2015. No. 4 (372). Pp. 120–129. [Ermolaeva P.O., Noskova E.P. Osnovnye tendentsii zdorovogo obraza zhizni rossiyan // Sotsiologicheskie issledovaniya. 2015. № 4 (372). S. 120–129.] – (In Rus.)

10. Adebayo F.A., Ikonen S.T., Koponen P. Consumption of healthy foods and associated socio-demographic factors among Russian, Somali and Kurdish immigrants in Finland // Scand J Public Health. 2017. No. 45 (3). Pp. 277–287. [Adebayo F.A., Ikonen S.T., Koponen P. Potreblenie zdorovoy pishchi i svyazannye s ney sotsial'no-demograficheskie faktory sredi russkikh, somaliyskikh i kurdsikh immigrantov v Finlyandii // Scand J Public Health. 2017. № 45 (3). S. 277–287.] – (In Rus.)

11. Boyak T.N. On development of a healthy lifestyle of youth in modern conditions // Health and Education journal. 2017. Part 19. No. 11. Pp. 257–261. [Boyak T.N. O formirovaniy zdorovogo obraza zhizni molodezhi v sovremennykh usloviyakh // Zdorov'e i obrazovanie. 2017. Chast' 19. № 11. S. 257–261.] – (In Rus.)

12. Reser T.M. Health protection in professional training of an expert: tutorial. Ekaterinburg: publishing house of the Russian State Prof. Ped. University, 2005. 120 p. [Rezer T.M. Zdorov'esberezhenie v professional'noy podgotovke spetsialista: Ucheb. posobie. Ekaterinburg: Izd-vo Ros. gos. prof.-ped. unta, 2005. 120 s.] – (In Rus.)

13. Markova A.I., Lyakhovich A.V., Gutman M.R. Parents' lifestyle as a determinant of their children's health // Hygiene and sanitation. 2012. No. 2. Pp. 55–61. [Markova A.I., Lyakhovich A.V., Gutman M.R. Obraz zhizni roditeley kak determinanta zdorov'ya detey // Gigiena i sanitariya. 2012. № 2. S. 55–61.] – (In Rus.)

14. Kachanova E.A., Chevtayeva N.G. Problems of organization of activity and financing of public health institutions in the territory of the Sverdlovsk region // Ural medical journal. 2015. No. 9 (132). Pp. 19–23. [Kachanova E.A., Chevtayeva N.G. Problemy organizatsii deyatelnosti i finansirovaniya gosudarstvennykh uchrezhdeniy zdavookhraneniya na territorii Sverdlovskoy oblasti // Ural'skiy meditsinskiy zhurnal. 2015. № 9 (132). S. 19–23.] – (In Rus.)

15. Kamenskaya N.V., Chevtayeva N.G., Kachanova E.A. Factors of success in implementing initiative projects in the activities of public (municipal) institutions of the social sphere // Management Issues. 2019. No. 5 (60). Pp. 20–29. [Kamenskaya N.V.,

Chevtayeva N.G., Kachanova E.A. Faktory uspekha realizatsii initsiativnykh proektov v deyatel'nosti gosudarstvennykh (munitsipal'nykh) uchrezhdeniy sotsial'noy sfery // Voprosy upravleniya. 2019. № 5 (60). S. 20–29.] – (In Rus.)

## **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 [nvestnik@ui.ranepa.ru](mailto:nvestnik@ui.ranepa.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 0,5 п.л. (20 тыс. знаков) и не более 1 п.л. (40 тыс. знаков).

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. Нумерация таблиц – сквозная. Сокращения слов в таблицах не допускаются за исключением единиц измерения.

Электронный вариант каждой таблицы и рисунка предоставляется в отдельном файле.

Сноски оформляются в квадратных скобках по тексту статьи, с указанием номера источника по библиографическому списку и страницы либо статьи нормативного акта, на которые ссылается автор (например: [9, с. 36], [18, с. 4]). Как правило, список литературы должен содержать не менее 10-15 источников.

Библиографический список формируется в конце статьи по мере упоминания источников в тексте (не по алфавиту и не по иерархии источников). Не допускается дублирование наименований, а также указание под одним номером нескольких наименований источников или используемой литературы.

Оформление библиографического списка должно соответствовать требованиям библиографического описания ISBD (International Standard Bibliographic Description).

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 **как с переводом на английский язык, так и транслитерацией**. Для автоматической транслитерации рекомендуем использовать программу на сайте <http://www.translit.ru> (вариант BGN – Board of Geographic Names). Например:

Loginov M.P., Markov O.A. Maturity assessment of project management // Management Issues. 2018. № 3 (33). P. 133-141. [Markov O.A., Loginov M.P. Otsenka zrelosti proektnogo upravleniya // Voprosy upravleniya. 2018. № 3 (33). S. 133-141.] – (In Rus.)

г) сведения об авторе в следующей последовательности:

- ФИО (полностью),
- идентификационный номер ID РИНЦ и ORCID (при наличии),
- место работы (учебы),
- 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: [nvestnik@ui.ranepa.ru](mailto:nvestnik@ui.ranepa.ru)  
<http://www.ui.ranepa.ru/>

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. 29,17. Тираж 999.

Цена свободная.

Отпечатано в РИО Уральского института управления – филиала РАНХиГС.

Адрес: 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66. Заказ № \_\_\_\_.