

**Редакционный совет**

*Агапов В.С.* – д-р психол. наук, проф.  
*Азоев Г.Л.* – д-р экон. наук, проф.  
*Базылевич Т.Ф.* – д-р психол. наук, проф.  
*Баишмаков В.И.* – д-р социол. наук, проф.  
*Грошев И.В.* – д-р экон. наук,  
д-р психол. наук, проф.  
*Ефимова М.Р.* – д-р экон. наук, проф.  
*Ионцева М.В.* – д-р психол. наук, проф.  
*Кибакин М.В.* – д-р социол. наук, проф.  
*Клейнер Г.Б.* – д-р экон. наук, проф.,  
чл.-корр. РАН  
*Князев В.Н.* – д-р психол. наук, проф.  
*Красовский Ю.Д.* – д-р социол. наук, проф.  
*Крупнов А.И.* – д-р психол. наук, проф.  
*Крыштановская О.В.* – д-р социол. наук, проф.  
*Кузнецов Н.В.* – д-р экон. наук, проф.  
*Новиков В.Г.* – д-р социол. наук, проф.  
*Пацула А.В.* – д-р социол. наук, проф.  
*Райченко А.В.* – д-р экон. наук, проф.  
*Сергиенко С.К.* – д-р психол. наук, проф.  
*Симонович Н.Е.* – д-р психол. наук, проф.  
*Соболевская О.В.* – д-р мед. наук, проф.  
*Тихонова Е.В.* – д-р социол. наук, проф.  
*Фетисов Э.Н.* – д-р социол. наук, проф.  
*Филиппов А.В.* – д-р психол. наук, проф.  
*Фомин П.А.* – д-р экон. наук, проф.  
*Фролов С.С.* – д-р социол. наук, проф.  
*Черепов В.М.* – д-р мед. наук, проф.  
*Эриашвили Н.Д.* – д-р экон. наук, канд. юр. наук,  
канд. ист. наук, проф.

**Редакционная коллегия**

*Воронин В.Н.* – д-р психол. наук, проф.  
*Крыштановская О.В.* – д-р социол. наук, проф.  
*Митрофанова Е.А.* – д-р экон. наук, проф.  
*Чудновский А.Д.* – д-р экон. наук, проф.

Журнал входит в Перечень ВАК рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по направлениям: 08.00.01 – Экономическая теория (экономические 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), 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика (экономические науки), 08.00.13 – Математические и инструментальные методы экономики (экономические науки), 08.00.14 – Мировая экономика (экономические науки), 19.00.01 – Общая психология, психология личности, история психологии (психологические науки), 19.00.05 – Социальная психология (психологические науки), 22.00.01 – Теория, методология и история социологии (социологические науки), 22.00.03 – Экономическая социология и демография (социологические науки), 22.00.04 – Социальная структура, социальные институты и процессы (социологические науки), 22.00.05 – Политическая социология (социологические науки), 22.00.06 – Социология культуры (социологические науки), 22.00.08 – Социология управления (социологические науки).

**Editorial council**

*Agapov V.S.* – Doctor of Psychological Sciences, prof.  
*Azoev G.L.* – Doctor of Economic Sciences, prof.  
*Bazylevich T.F.* – Doctor of Psychological Sciences, prof.  
*Bashmakov V.I.* – Doctor of Sociological Sciences, prof.  
*Groshev I.V.* – Doctor of Economic Sciences,  
Doctor of Psychological Sciences, prof.  
*Efimova M.R.* – Doctor of Economic Sciences, prof.  
*Iontseva M.V.* – Doctor of Psychological Sciences, prof.  
*Kibakin M.V.* – Doctor of Sociological Sciences, prof.  
*Kleiner G.B.* – Doctor of Economic Sciences, prof.,  
corresponding member of RAS  
*Knyazev V.N.* – Doctor of Psychological Sciences, prof.  
*Krasovskii Yu.D.* – Doctor of Sociological Sciences, prof.  
*Krupnov A.I.* – Doctor of Psychological Sciences, prof.  
*Kryshstanovskaya O.V.* – Doctor of Sociological Sciences, prof.  
*Kuznetsov N.V.* – Doctor of Economic Sciences, prof.  
*Novikov V.G.* – Doctor of Sociological Sciences, prof.  
*Patsula A.V.* – Doctor of Sociological Sciences, prof.  
*Raichenko A.V.* – Doctor of Economic Sciences, prof.  
*Sergienko S.K.* – Doctor of Psychological Sciences, prof.  
*Simonovich N.E.* – Doctor of Psychological Sciences, prof.  
*Sobolevskaya O.V.* – Doctor of Medical Sciences, prof.  
*Tikhonova E.V.* – Doctor of Sociological Sciences, prof.  
*Fetisov E.N.* – Doctor of Sociological Sciences, prof.  
*Filippov A.V.* – Doctor of Psychological Sciences, prof.  
*Fomin P.A.* – Doctor of Economic Sciences, prof.  
*Frolov S.S.* – Doctor of Sociological Sciences, prof.  
*Cherepov V.M.* – Doctor of Medical Sciences, prof.  
*Eriashvili N.D.* – Doctor of Economic Sciences,  
Candidate of Juridical Sciences, Candidate  
of Historical Sciences, prof.

**Editorial board**

*Voronin V.N.* – Doctor of Psychological Sciences, prof.  
*Kryshstanovskaya O.V.* – Doctor of Sociological Sciences, prof.  
*Mitrofanova E.A.* – Doctor of Economic Sciences, prof.  
*Chudnovskii A.D.* – Doctor of Economic Sciences, prof.

The journal is included in the list of Higher Attestation Commission of peer-reviewed scientific publications, where a basic scientific results of dissertations on competition of a scientific degree of candidate of sciences and on competition of a scientific degree of doctor of sciences in the field: 08.00.01 – Economic theory (economic sciences), 08.00.05 – Economics and management of the national economy (by branches and fields of activity) (economic sciences), 08.00.10 – Finance, money circulation and credit (economic sciences), 08.00.12 – Accounting, statistics (economic sciences), 08.00.13 – Mathematical and instrumental methods of economics (economic sciences), 08.00.14 – World Economy (Economics), 19.00.01 – General psychology, personality psychology, history of psychology (psychological sciences), 19.00.05 – Social psychology (psychological sciences), 22.00.01 – Theory, methodology and history of sociology (sociological sciences), 22.00.03 – Economic sociology and demography (sociological sciences), 22.00.04 – Social structure, social institutions and processes (sociological sciences), 22.00.05 – Political sociology (sociological sciences), 22.00.06 – Sociology of culture (sociological sciences), 22.00.08 – Sociology of management (sociological sciences).

Статьи доступны по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная, согласно которой возможно неограниченное распространение и воспроизведение этих статей на любых носителях при условии указания автора и ссылки на исходную публикацию статьи в данном журнале в соответствии с правилами научного цитирования



**Главный редактор**

*И.В. Грошев*

**Ответственный за выпуск**

*Л.Н. Алексеева*

**Редакторы**

*Ю.С. Никитина*

*Е.В. Таланцева*

**Редактор перевода**

*А.В. Меньшиков*

**Выпускающий редактор  
и компьютерная верстка**

*Е.А. Малыгина*

**Технический редактор**

*О.А. Дегтярёва*

**Дизайн обложки**

*Л.Н. Алексеева*

Зарегистрировано в Роскомнадзоре  
за № 77-1361 от 10.12.1999 г.

Подписной индекс в электронном каталоге  
ОАО Агентство «Роспечать» – 42517  
<http://press.rosp.ru/publications/view/42517/>

ЛР № 020715 от 02.02.1998 г.  
Подп. в печ. 27.02.2019 г.  
Формат 60×90/8  
Объем 23,5 печ. л.  
Бумага офисная  
Печать цифровая  
Тираж 1000 экз.  
(первый завод 100 экз.)  
Заказ № 167

Издательство: Издательский дом ГУУ  
(Государственный университет управления)

Издается в авторской редакции

Ответственность за сведения,  
представленные в издании, несут авторы

Все публикуемые статьи прошли  
обязательную процедуру рецензирования

Адрес редакции:  
109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99,  
главный учебный корпус, кабинеты 346 и 345А.  
Тел.: +7 (495) 377-90-05  
E-mail: [ic@guu.ru](mailto:ic@guu.ru)  
Сайт: <http://www.vestnik.guu.ru>

Articles are available under a Creative Commons «Attribution» International 4.0 public license, according to which, unlimited distribution and reproduction of these articles is possible in any medium, specified the author's name and references to the original article publication in this journal in accordance with the rules of scientific citation



**Editor-in-Chief**

*I.V. Groshev*

**Responsible for issue**

*L.N. Alekseeva*

**Editors**

*Yu.S. Nikitina*

*E.V. Talantseva*

**Translation editor**

*A.V. Menshikov*

**Executive editor  
and desktop publishing**

*E.A. Malygina*

**Technical editor**

*O.A. Degtyaryova*

**Cover design**

*L.N. Alekseeva*

Registered in the Roskomnadzor  
№ 77-1361 from 10.12.1999

Subscription index in the electronic catalog  
of JSC Agency «Rospechat» – 42517  
<http://press.rosp.ru/publications/view/42517/>

LR № 020715 from 02.02.1998  
Signed to print 27.02.2019  
Format 60×90/8  
Size 23,5 printed sheets  
Offset paper  
Digital printing  
Circulation 1000 copies  
(the first factory 100 copies)  
Print order № 167

Publishing: Publishing house  
of the State University of Management

Published in author's edition

The authors are responsible for the information  
presented in the publication

All published articles have undergone  
a mandatory review procedure

Editor's office:  
109542, Russia, Moscow, Ryazanskii Prospect, 99, State University  
of Management, the main academic building, office 346 and 345A.  
Tel.: +7 (495) 377-90-05  
E-mail: [ic@guu.ru](mailto:ic@guu.ru)  
<http://www.vestnik.guu.ru>

## СОДЕРЖАНИЕ

## АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

<b>Зайнуллин С.Б., Сорокин Н.Д.</b> Развитие в управлении социально-экономическими системами .....	5
<b>Иванов И.Н., Лукьянова Т.В.</b> Разработка модели компетенций: подходы и реализация .....	14
<b>СимUTOва Д.В.</b> Сущность проблем управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных служащих на этапе привлечения и отбора .....	22
<b>Солнцева О.Г.</b> Влияние менталитета на адаптацию организационной культуры в условиях международной компании .....	30
<b>Яковлев А.Ю.</b> Механизм управления недвижимым имуществом Министерства обороны Российской Федерации .....	34

## СТРАТЕГИИ И ИННОВАЦИИ

<b>Бутковская Г.В.</b> Цифровые технологии взаимодействия с клиентами после покупки: основные тенденции и успешный опыт .....	40
<b>Деменко О.Г., Маркина А.К.</b> Проблемы финансирования инновационной деятельности в России на современном этапе .....	47
<b>Казакова Н.В., Михайлова Л.В., Сазонов А.А.</b> Совершенствование технологий продаж на основе применения механизмов поисковой оптимизации .....	51
<b>Николенко Т.Ю.</b> Проблемы активизации инновационного развития экономики .....	55
<b>Руденко Л.Г.</b> Механизм инновационной инфраструктуры поддержки развития малого предпринимательства .....	64

РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕВОГО  
И РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

<b>Бондарев С.А., Вериго С.А.</b> Мировой рынок космических продуктов и услуг: проблемы и перспективы .....	72
<b>Мальцева М.В., Савченко-Бельский В.Ю.</b> Организация финансового мониторинга на предприятиях транспортного комплекса .....	78

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ,  
РЕШЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

<b>Безверхий А.С., Кирова Е.А.</b> Проблемы налогообложения в цифровой экономике в рамках Евразийского экономического союза .....	82
<b>Бусов В.И.</b> Ресурсно-целевая оценка эффективности деятельности компании .....	89
<b>Газарин Ю.Е., Газарина С.Н.</b> Прогнозирование показателей деятельности предприятий с учетом неопределенности исходных данных .....	94
<b>Дементьева М.А., Захарова А.В., Кирова Е.А.</b> Опыт налогообложения недвижимого имущества физических лиц в зарубежных странах и его применение в России .....	100
<b>Долгих Е.А., Паршинцева Л.С.</b> Статистическое изучение использования сети Интернет населением в Российской Федерации .....	108
<b>Землянский О.А.</b> Определение и анализ взаимозависимости величин показателей «цена/прибыль» в начале периода и при прогнозируемом годовом росте (изменении) прибыли компании .....	113
<b>Кафиятуллина Ю.Н., Панфилова Е.Е.</b> Ключевые проблемы взаимодействия организаций при реализации совместных проектов по исследованиям и разработкам .....	124
<b>Кованова Е.С., Тенетова Е.П., Эльдяева Н.А.</b> Характер, структура миграционных процессов и феминизация трудоустройства .....	128
<b>Левченко В.В.</b> Социальная адаптация работников в российских телекоммуникационных организациях .....	132
<b>Руднева З.С.</b> Состояние, оценка и направления развития таможенного контроля после выпуска товаров .....	138

## CONTENTS

## CURRENT ISSUES OF MANAGEMENT

<b>Zainullin S.B., Sorokin N.D.</b> Development in the management of socio-economic systems .....	5
<b>Ivanov I.N., Lukyanova T.V.</b> Development of the model of competence: approaches and implementation .....	14
<b>Simutova D.V.</b> Essence of the problems of performance management of professional service activities of civil servants at the stage of recruitment and selection .....	22
<b>Solntseva O.G.</b> The mentality influence to organizational culture adaptation in international company's conditions .....	30
<b>Yakovlev A. Yu.</b> Administration mechanism of real estate property of the Ministry of defense of the Russian Federation .....	34

## STRATEGIES AND INNOVATIONS

<b>Butkovskaya G.V.</b> Digital technologies of interacting with customers after the purchase: major tendencies and successful experience .....	40
<b>Demenko O.G., Markina A.K.</b> Problems of financing innovative activity in Russia at the present stage .....	47
<b>Kazakova N.V., Mikhailova L.V., Sazonov A.A.</b> Improvement of technology of sales on the basis of use of mechanisms of search optimization .....	51
<b>Nikolenko T.Yu.</b> The problem of activation of economy innovative development .....	55
<b>Rudenko L.G.</b> Mechanism of innovative infrastructure of support of small business development .....	64

DEVELOPMENT OF INDUSTRY  
AND REGIONAL MANAGEMENT

<b>Bondarev S.A., Verigo S.A.</b> Global market of space products and services: problems and prospects .....	72
<b>Maltseva M.V., Savchenko-Belskii V.Yu.</b> Organization of the financial monitoring at the enterprises of the transport complex .....	78

ECONOMICS: PROBLEMS,  
SOLUTIONS AND PROSPECTS

<b>Bezverkhii A.S., Kirova E.A.</b> Problems of taxation in the digital economy within the Eurasian economic union .....	82
<b>Busov V.I.</b> Resource-target assessment of the company's activities effectiveness .....	89
<b>Gagarin Yu.E., Gagarina S.N.</b> The prediction of enterprises activity indicators taking into account the initial data uncertainty .....	94
<b>Dement'eva M.A., Zakharova A.V., Kirova E.A.</b> Experience of taxation of real estate of individuals in foreign countries and its application in Russia .....	100
<b>Dolgikh E.A., Parshintseva L.S.</b> A statistical study of the use of the Internet by the population in the Russian Federation .....	108
<b>Zemlyanskii O.A.</b> Determination and analysis of the price/earning indicator values' interdependence at the beginning of the period and with the forecasted growth (change) of the company's annual profit .....	113
<b>Kafiyatullina Yu.N., Panfilova E.E.</b> Key problems of interaction between organizations in implementation joint projects on research and development .....	124
<b>Kovanova E.S., Tenetova E.P., Eldyaeva N.A.</b> Character, structure of migration processes and feminization of labor migration .....	128
<b>Levchenko V.V.</b> Social adaptation of employees in russian telecommunication organizations .....	132
<b>Rudneva Z.S.</b> Status, evaluation and directions of development of customs control after release of goods .....	138

## СОДЕРЖАНИЕ

### ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИЙ

<i>Богомолова Е.А.</i>	
Риски в управлении инвестиционно-инновационными проектами .....	145
<i>Бритик Э.В., Владимиров В.В., Шудьяков А.В.</i>	
Совершенствование мер государственного стимулирования инвестиционной активности в сельском хозяйстве .....	151

### ФИНАНСЫ И БАНКОВСКОЕ ДЕЛО

<i>Агеева О.А., Формусатий Д.В.</i>	
Выбор элементов учетной политики и его влияние на показатели финансовой отчетности .....	158

### СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ПРОЦЕССЫ

<i>Крыштановская О.В., Комарова А.А., Захаров М.Ю.</i>	
Проблемы государственного регулирования культурной деятельности в России: взгляд экспертов .....	163
<i>Смолякова Д.К.</i>	
Риски внедрения современных технологий в образовательном процессе колледжа .....	171
<i>Тимохович А.Н., Филенко С.С.</i>	
Проблема вовлечения молодежи в потребление музейного продукта .....	177

### СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ПСИХОЛОГИИ

<i>Авдеева А.П., Сафонова Ю.А.</i>	
Образ «Я» студентов первокурсников технического университета .....	184

## CONTENTS

### INVESTMENT VALUATION

<i>Bogomolova E.A.</i>	
Risks in the management of investment and innovative projects .....	145
<i>Britik E.V., Vladimirov V.V., Shuldyakov A.V.</i>	
Improving of state stimulation measures of investment activity in agriculture .....	151

### FINANCES AND BANKING

<i>Ageeva O.A., Formusatii D.V.</i>	
Elements of accounting policy selection and its influence on financial statements indicators .....	158

### SOCIAL TECHNOLOGIES AND PROCESSES

<i>Kryshтанovskaya O.V., Komarova A.A., Zakharov M.Yu.</i>	
Public administration of cultural sphere in Russia: expert view .....	163
<i>Smolyakova D.K.</i>	
The risks of introduction of modern technologies in the educational process of the college .....	171
<i>Timokhovich A.N., Filenko S.S.</i>	
The problem of youth involvement in the museum product consumption .....	177

### CURRENT TRENDS IN PSYCHOLOGY

<i>Avdeeva A.P., Safonova Yu.A.</i>	
Self-image of the first-year students of technical university .....	184

---

---

# АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.121

JEL G30, G34, M11, M21

DOI 10.26425/1816-4277-2019-1-5-13

## Зайнуллин Сергей Булатович

канд. экон. наук, ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», г. Москва

**e-mail:** law\_union@mail.ru

## Сорокин Никита Дмитриевич

студент магистратуры, ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», г. Москва

**e-mail:** sornd24@gmail.com

## РАЗВИТИЕ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

**Аннотация.** Представлен краткий анализ стратегии развития социально-экономической системы на примере ПАО «Соллерс». Эта компания является крупнейшим производителем автомобильной техники. Прежде всего, следует отметить особенности ее бизнес-модели, которая предусматривает стратегию формирования сильных конкурентных преимуществ на отраслевом рынке. Развитие компании обеспечивается высоким уровнем технологичности производства, которое находится в приоритете. Это обеспечивает возможность вхождения компании в цепочку формирования ценности сильнейших мировых брендов в автомобилестроении. Также в статье обращено внимание на наличие зрелой позитивной корпоративной культуры, которую компании удалось сформировать, несмотря на сложную холдинговую структуру управления.

**Ключевые слова:** социально-экономическая система, управление развитием, стратегия, структура, система.

## Zainullin Sergei

Candidate of Economic Sciences, RUDN University, Moscow

**e-mail:** law\_union@mail.ru

## Sorokin Nikita

Graduate student, RUDN University, Moscow

**e-mail:** sornd24@gmail.com

## DEVELOPMENT IN THE MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

**Abstract.** The article presents a brief analysis of the development strategy of the socio-economic system on the example of PJSC Sollers. This company is the largest manufacturer of automotive vehicles. In this regard, first of all, it should be noted features of its business model, which provides a strategy for the formation of strong competitive advantages in the industry market. The development of the company is provided by a high level of manufacturability, which is in priority. This ensures that the company can be included in the value chain of the strongest global automotive brands. The article also pays attention to the presence of a mature positive corporate culture, which the company managed to form, despite the complex holding structure of management.

**Keywords:** socio-economic system, development management, strategy, structure, system.

Стабильное функционирование социально-экономических систем и их стратегическую конкурентоспособность возможно обеспечить во временном и пространственном измерениях, если формировать динамику развития этих систем по требованиям синергетического системно-комплексного подхода.

Процесс развития характеризуется синтезом, который охватывает максимально возможный круг разнородных объектов в результате продолжения движения в процессе кругооборота. При этом важно обеспечить системно-комплексную сбалансированность всех элементов на различных иерархических уровнях в процессе развития, что позволит получить синергетический эффект от развития соответствующих систем.

В данной статье представлено исследование на практическом примере стратегического управления развитием корпоративного экономического субъекта как социально-экономической системы.

Развитие социально-экономических систем следует рассматривать комплексно, в широком формате, в контексте обоснованной целевой направленности. Главной целью развития социально-экономических систем должно быть повышение уровня и качества жизни человека. Учитывая это, можно предложить следующий

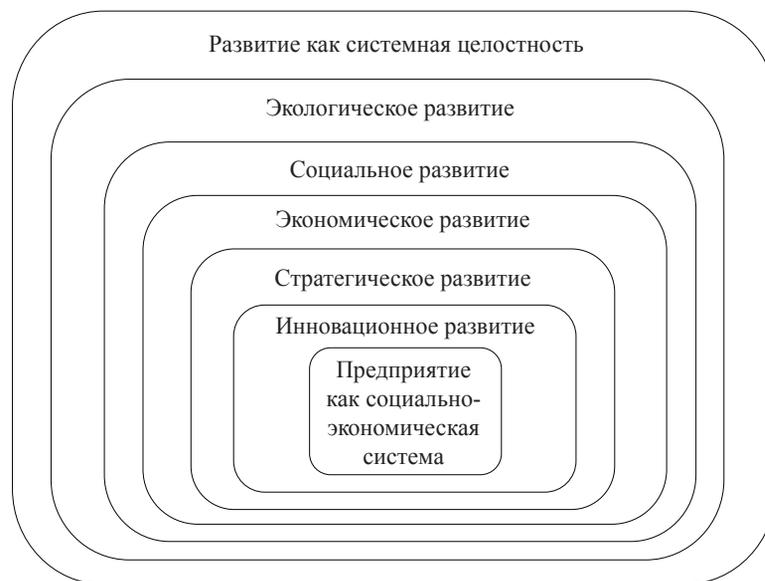
© Зайнуллин С.Б., Сорокин Н.Д., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



вариант определения сущности анализируемого понятия. Развитие социально-экономических систем – это постоянный во временном измерении процесс прогрессивных изменений во всех составляющих организации и менеджмента, направленный на повышение уровня и качества жизни человека, конкурентоспособности организационных формирований на основе сбалансированного синергетического подхода к экологическим, социальным, экономическим и другим факторам, вызывающим эти изменения [1].

В этом контексте целесообразно рассматривать развитие как общий процесс в органическом единстве экологического, социального, человеческого и экономического развития. Такой подход является методологической основой формирования системы управления развитием социально-экономических образований как целостности на уровне субъектов хозяйствования различных форм собственности (рис. 1).



*Составлено авторами по материалам исследования*

Рис. 1. Взаимосвязь направлений развития в системе иерархических уровней предприятия как социально-экономической системы

Результативность развития на всех иерархических уровнях будет определяться состоянием сбалансированности отношений меры и гармонии. Совокупность отношений – социальных, социально-трудовых, отношений собственности, властно-иерархических, и пр. – формирует систему [9].

Основные особенности управления развитием организационных систем частично раскрыты зарубежными и отечественными исследователями в рамках теоретических исследований различных моделей организации, в частности, механистической модели А. Файоля, естественной модели Т. Парсонса, институциональной модели Д. Норта, конфликтной модели Р. Холла, органической модели Т. Бернса и Д. Сталкера, процессной модели А. А. Богданова [6]. На стадии развития находятся модели организаций конкурентного, инновационного, стратегического, антикризисного направления.

К объективным критериям эволюционного развития социально-экономической системы следует отнести:

- усложнение связей внутри системы и между системами;
- увеличение информационной емкости системы;
- наращивание темпов прогрессивного развития системы;
- усложнение взаимодействия социальных систем, экономики и природы;
- имеющийся и оптимально возможный потенциал системы;
- совершенствование, дифференциацию и интеграцию элементов системы;
- расширение диапазона реальных возможностей дальнейшего развития [13].

Целевая направленность процесса развития социально-экономической системы не является однозначной и зависит от прогрессивного развития в системе властных, субъективных, субъективно-объективных отношений, отношений собственности, социально-трудовых и пр. [5]. Степень их развития определяет уровень и полноту

обеспечения единства интересов в системе деятельности. Процесс изменения качества целевой направленности развития может иметь как полезное (прогрессивное) направление, так и бесполезное и даже деструктивное направления. Поэтому возникает необходимость рассматривать качественное изменение элементов системы и системы в целом в контексте целевой направленности процессов развития исходя из уровня достижения целей по количественно-качественным параметрам экологических, социальных, экономических индикаторов развития [4].

В современных условиях актуальным является углубленное исследование на основе синергетических подходов к решению проблем развития социально-экономических систем на различных иерархических уровнях экономики [2].

Рассмотрим указанную проблематику на примере развития ПАО «Соллерс» (далее – «Соллерс») как целостной социально-экономической системы. «Соллерс» – российская автомобильная компания, которая занимается производством машин, а также их продажей и сервисным обслуживанием. В структуру компании входят:

- ПАО «Ульяновский автомобильный завод» (далее – УАЗ);
- ПАО «Заволжский моторный завод» (далее – ЗМЗ);
- ПАО «Соллерс-Набережные Челны»;
- ООО «Соллерс-Елабуга»;
- ООО «Соллерс-Дальний Восток».

«Соллерс» работает в партнерстве с Ford Motor Company (далее – Ford), SsangYong Motor Company (далее – SsangYong), Toyota Motor Corporation (далее – Toyota), Mazda Motor Corporation (далее – Mazda) и Isuzu Motors Ltd.

Свое стратегическое партнерство с корейским SsangYong компания сформировала в 2005 г. и является единственным производителем и дистрибьютором автомобилей SsangYong в России.

С 1942 г. УАЗ является производителем традиционных российских внедорожников и коммерческих автомобилей. Фирма объединяет производственные подразделения на протяжении всего производственного цикла, включая производство двигателей ЗМЗ, производство автокомпонентов (автозапчастей), штамповку и алюминиевое литье.

Ford Sollers – это совместное предприятие, созданное Ford и «Соллерс». С октября 2011 г. совместное предприятие Ford Sollers является единственным производителем и дистрибьютором автомобилей Ford и запасных частей к ним в России. Общие активы трех активов, переданных акционерами в совместное предприятие, составляют 350 тыс. автомобилей в год.

Sollers-Bussan – совместное предприятие Mitsui & Co. и «Соллерс». В рамках партнерства 2013 г. во Владивостоке был запущен внедорожник Toyota Prado.

Mazda Sollers – совместное предприятие между Mazda и «Соллерс». В сентябре 2012 г. совместное предприятие выпустило линии передачи Mazda CX-5 и Mazda6 на Дальнем Востоке.

Sollers-Finance – лизинговая компания, созданная «Соллерс» в 2008 г. В декабре 2010 г. компания стала совместным предприятием с Совкомбанком в форме 50/50 [10, 14].

Стратегия компании – достижение и сохранение лидирующих позиций на рынке пассажирских и легких коммерческих автомобилей в России и странах Евразийского экономического союза. «Соллерс» продолжает придерживаться основных принципов достижения своих целей:

- устойчивый рост через партнерские отношения;
- внедрение новых специализированных моделей в динамично развивающихся сегментах;
- активизация локализации производства до достижения целевого уровня 60 %;
- применение современных технологий в производстве для обеспечения исключительного качества продукции;
- создание оптимального предложения и формы сотрудничества для клиентов, партнеров, поставщиков, сотрудников и акционеров.

Основные принципы и ценности, которые компания ищет в деловых партнерах, основаны на взаимном доверии, ориентации на клиента, чувствительности к предпочтениям клиентов, корпоративной культуре, инициативе, направленной на создание творческих подходов к решению проблем и повышению качества во всех областях. На основе этих принципов было создано совместное предприятие Ford Sollers, и Mazda Sollers. Кроме того, бизнес-план направлен на создание совместного предприятия для строительства двигателей, собственного научно-исследовательского центра, который станет частью глобальной сети центров разработки продукции Ford и Mazda, а также достижения среднего уровня локализации на 60 %. Бизнес-модель компании (см. рис. 2) характеризуется акцентом на наличие пула сильных брендов.

<p><b>Долгосрочные международные партнерства</b></p>	<p>С момента основания «Соллерс» успешно применяет стратегию партнерств, ориентированную на достижение синергетического эффекта путем комбинации ключевых компетенций партнеров в единый, комплексный механизм, позволяющий совместно представлять на рынок оптимальное предложение качественных продуктов и услуг. Успех совместных предприятий напрямую зависит от взаимодополняемости компетенций партнеров, а взаимодействие, построенное на доверии и общих ценностях, позволяет сохранять сотрудничество на протяжении многих лет.</p>
<p><b>Сильные бренды</b></p>	<p>Все бренды, представленные в России и за ее пределами группой «Соллерс» и ее партнерами, получили широкое признание во всем мире.</p>
<p><b>Крупные инвестиции в основные элементы цепочки создания стоимости</b></p>	<p>Производственная мощность группы «Соллерс» (включая совместные предприятия) превышает 550 тыс. автомобилей в год. Это делает «Соллерс» вторым по масштабу производства игроком на российском рынке.</p>
<p><b>Гибкая и конкурентоспособная организация на российском рынке</b></p>	<p>Знание специфики российского рынка, уникальное сочетание продуктовых линеек, широкая клиентская база и финансовая устойчивость делают «Соллерс» наиболее привлекательным игроком для создания партнерств с крупнейшими мировыми автопроизводителями. Сочетание продуктовых линеек и брендов отвечает вкусам и потребностям большинства клиентов, а также позволяет компании присутствовать в широком ряде сегментов и нескольких ценовых категориях. Гибкость является важным элементом рыночной стратегии компании, чувствительной к меняющимся предпочтениям клиентов.</p>
<p><b>Широкая дилерская сеть</b></p>	<p>Дилерская сеть «Соллерс» насчитывает более 120 центров УАЗ и более 110 центров SsangYong. Географически дилерская и сервисная сеть компании охватывает территории от Калининграда до Владивостока. Все дилерские и сервисные центры компании отвечают строгим требованиям дистрибутора бренда с целью поддержания традиционно высокого качества продуктов и предоставляемых услуг.</p>

*Составлено авторами по материалам исследования*

Рис. 2. Бизнес-модель ПАО «Соллерс»

«Соллерс» производит автомобильные двигатели и широкий ассортимент автомобильных компонентов, обслуживающих потребности внутренней группы. Компания является одним из ключевых игроков российского авторынка (в сегментах легковых и коммерческих автомобилей). Российский рынок достаточно конкурентен, и основной вектор конкуренции приходится на «противостояние» отечественных и иностранных производителей (при этом, часть иномарок производится на мощностях российского автопрома, поэтому можно считать их произведенными в России, тогда как есть ряд иностранных автомобильных брендов, автомобили которых импортируются) [8]. Поэтому поддержка отечественных автопроизводителей всегда являлась одной из важнейших правительственных задач.

Если говорить о перспективах развития рынка, то при реализации базового сценария ожидается продолжение его восстановления в 2019 г. Это связано с положительными прогнозами по экономике в целом, с сохранением государственной поддержки и эффектом отложенного спроса. Отложенный спрос все еще не удовлетворен и это будет продолжать способствовать восстановлению рынка в 2018 г. [11; 12].

Помимо поддержки спроса в рамках бюджета Российской Федерации (далее – РФ) на 2018 г. предусмотрены прямые субсидии автомобильным производителям на компенсацию процентов по кредитам, затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, содержание рабочих мест и энергоресурсы, а также расходов на выпуск автомобилей, соответствующих нормам Евро-4 и -5.

Как и ранее существенная часть поддержки приходится на субсидирование спроса, которое не создает долгосрочных стимулов для повышения эффективности автомобильной индустрии, включая загрузку избыточных мощностей, локализацию отсутствующих технологий и материалов, развитие поставщиков второго и ниже уровней.

Для определения характеристик макросреды проведем PEST-анализ (табл. 1).

Таблица 1

### Матрица PEST-анализа внешней макросреды функционирования ПАО «Соллерс»

Политические факторы	Экономические факторы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неблагоприятная политика западных санкций относительно российского оборонного сектора обуславливает сложности с финансированием.</li> <li>2. Государственная политика стимулирования развития автомобильной промышленности увеличивает конкуренцию и сужает рыночную нишу.</li> <li>3. Ограничение определенных рыночных ниш в связи с протекционистской политикой защиты внутреннего рынка со стороны ряда государств.</li> <li>4. Благоприятное влияние на бизнес оказывают усилия государства по борьбе с коррупцией.</li> <li>5. Значительное влияние на бизнес оказывает региональная политика, направленная на выравнивание благосостояния в регионах, на состояние экономики в целом.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровень экономического благосостояния имеет наибольшее влияние на спрос, поскольку не только стимулирует отложенный спрос на автомобили, но и дает возможность, при росте бюджетных поступлений, получать более существенную государственную поддержку автомобильной отрасли.</li> <li>2. Инфляционная динамика, а также ставка процента обуславливают стоимость привлеченного капитала для компании, что имеет прямое влияние на эффективность ее хозяйственной деятельности.</li> <li>3. Наличие пула сильных брендов, сотрудничество с ведущими компаниями мирового автопрома дают возможность стабильно развивать бизнес.</li> <li>4. Наличие свободных финансовых ресурсов у населения дает возможность привлекать их через облигации.</li> <li>5. Оживление или угасание экономической активности напрямую воздействуют на отраслевой рынок через увеличение (снижение) спроса на продукцию компании.</li> </ol>
Социальные факторы	Технологические факторы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Более высокий уровень образования и профессиональной подготовки работников, поскольку технический прогресс, влияющий на развитие технологий производства, требует новых подходов и навыков.</li> <li>2. Привлечение молодежи, преемственность опыта, передача его от старших поколений работников молодым, обуславливает коучинговый характер корпоративной культуры.</li> <li>3. Спрос на индивидуальное взаимодействие и коммуникации между работником и его непосредственным руководителем требует постоянного внимания к климату в коллективе, эмоциональному состоянию работников.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внедрение новых технологий производства, развитие инструментария маркетинговых коммуникаций – это инструменты развития бизнеса, повышения эффективности производства.</li> <li>2. Технологии управления, внедрение принципов «бережливого производства» – насущная потребность для минимизации непроизводительных экономических потерь.</li> <li>3. Технологии маркетинговых исследований и экономического, инвестиционного анализа.</li> </ol>

Составлено авторами по материалам исследования

Среди экономических факторов можно выделить в целом состояние экономики страны, а также финансовые возможности компании, которая вынуждена находить новые пути привлечения капитала, и зачастую стоимость его привлечения является более высокой, чем ранее (за исключением облигаций на внутреннем финансовом рынке).

Также компания в существенной мере зависит от спроса на автомобили, которые являются товаром долгосрочного пользования и, соответственно, предварительного выбора. С этой точки зрения следует учесть, что динамику продаж автомобилей определяют следующие факторы:

- динамика обменного курса рубля, цены на нефть, реальных располагаемых доходов населения;
- доступность автомобильных кредитов, размер ставок по автокредитам;
- объем и эффективность мер государственной поддержки;
- темпы индексации утилизационного сбора и изменения акцизов со стороны государства.

Среди социальных факторов можно выделить и уровень подготовки кадров, так как их квалификация является решающей для компании в вопросах качества.

Проведем SWOT-анализ. Для этого построим SWOT-матрицу (табл. 2).

Таблица 2

**SWOT-матрица стратегического анализа ПАО «Соллерс»**

Возможности	Угрозы
<p>1. Сильное положение на рынке, специализировать деятельность компании и нивелировать бизнес-риски для себя, будучи производственной компанией, которая располагает существенными финансовыми резервами и может вести инвестиционную деятельность, доходы от которой снижают любые риски, поскольку источники доходов диверсифицируются.</p> <p>2. Производство высококонкурентной продукции дает возможность не только находить постоянный сбыт, но и действительно опережать другие компании подобного профиля.</p> <p>3. Отраслевой рынок компании в РФ является одним из наиболее комфортных для функционирования, что дает возможность более продуктивно развиваться, не ощущая демпингового давления со стороны крупных международных компаний.</p> <p>4. Технический прогресс и информационные технологии постоянно дают возможность оптимизировать бизнес-процессы.</p>	<p>1. Финансовые ограничения, связанные со сложностью привлечения заемного капитала позволяют полностью осуществлять те разработки, которые позволяют диверсифицировать ассортимент продукции и ускоренно развивать бизнес.</p> <p>2. Изменение экономической обстановки в стране, например, очередной этап экономического спада или же изменения нерыночного (регулятивного) характера повлияют на спрос.</p> <p>3. Изменения структуре спроса или революционные прорывы в технологиях, на которые компания в силу своей значительной инерции (эффект масштаба) не может оперативно реагировать, могут снизить уровень ее конкурентоспособности.</p> <p>4. В условиях постоянной трансформации экономики и структуры потребления может произойти изменение предпочтений и потребностей потребителей, которые всегда необходимо учитывать.</p>
Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1. ПАО «Соллерс» является одной из доминирующих компаний на российском отраслевом рынке.</p> <p>2. Компания имеет значительные финансовые ресурсы, и производственные ресурсы, высококлассных специалистов и профессиональный производственный персонал.</p> <p>3. Компания располагает пулом сильных брендов и конкурентоспособными партнерами.</p> <p>4. В компании работники имеют возможность карьерного роста, поскольку компания располагает системой вертикального развития персонала, развернутой системой корпоративного обучения и сформированным кадровым резервом.</p>	<p>1. Стратегия компании не предусматривает выхода на международный автомобильный рынок продукции марки УАЗ. Компания имеет определенные стратегические ограничения, а также и конъюнктурные, связанные с тем, что она, в основном, представляет известные западные бренды.</p> <p>2. Повышение цен на энергоресурсы и прочие факторы производства ставит перед компанией задачу постоянного повышения эффективности производства: впрочем, последнее имеет свои пределы, достигнув которых, необходимо будет принимать решение о прекращении производства нерентабельных видов продукции.</p>

*Составлено авторами по материалам исследования*

Итак, факторы внешней и внутренней среды оказывают на «Соллерс» как негативное действие, так и позитивное, поэтому компании постоянно необходимо отслеживать угрозы и возможности, чтобы формировать адекватную стратегию, в полном соответствии со сложившейся конъюнктурой.

Продажи автомобилей брендов группы компаний «Соллерс» (без учета продаж совместных предприятий) снизились по итогам 2017 г. на 16,5 % по сравнению с аналогичным показателем за 2016 г. При этом доля группы компаний «Соллерс» на рынке легковых автомобилей снизилась на 0,6 пп. (с 2,1 % до 1,5 %), на рынке внедорожников (включая пикапы) снизилась на 1,8 пп. (с 5,1 % до 3,3 %), на рынке легких коммерческих автомобилей (без учета автофургонов) снизилась на 3,8 пп. (с 24,4 % до 20,6 %). Все данные приведены в сравнении с аналогичными показателями за 2016 г.

В то же время за 2017 г. экспортные продажи УАЗ выросли на 47,1 % по сравнению с аналогичным показателем за 2016 г. и составили 5,1 тыс. автомобилей. Увеличение произошло не только за счет повышения спроса на автомобили УАЗ на традиционных рынках СНГ, но и благодаря расширению географии продаж в странах Азии и Латинской Америки.

К негативным факторам, влияющим на динамику продаж российских компаний, в том числе дочерних компаний «Соллерс», можно отнести следующее:

- общее снижение реальных располагаемых доходов населения в течение нескольких лет (негативный тренд сохраняется по итогам 2017 г.);
- долгосрочная стабилизация сравнительно низких мировых цен на углеводороды, а также сохраняющаяся волатильность на этом рынке.

К факторам, которые оказывают положительное влияние на группу компаний «Соллерс», можно отнести следующее:

- общее восстановление экономической активности, а также положительные ожидания экспертов и потребителей в части восстановления и роста российской экономики в среднесрочной и перспективе;
- государственные меры поддержки спроса на автомобили (в том числе адресные программы льготного кредитования и лизинга);
- локализация производства, которая позволяет существенно сдерживать рост цен на автомобили;
- устойчивый спрос на автомобили повышенной проходимости в России.

Высокий уровень адаптации к эксплуатации в российских условиях, конкурентоспособная цена, а также невысокая стоимость владения – ключевые факторы выбора автомобиля для российских потребителей. Автомобили, производимые и продаваемые «Соллерс», полностью соответствуют этим критериям.

Холдинговая интегрированная структура «Соллерс» предполагает, что ни одно подразделение дочерних предприятий не подчинено Генеральному директору непосредственно, но является руководимым им через директоров этих предприятий. Таким образом, организационная архитектура «Соллерс» предопределяет функциональное ограничение полномочий в соответствии с уровнем управления и производственными задачами каждого звена производственной и вспомогательной направленности по цепочке создания стоимости.

Компания рассматривается, тем не менее, как открытая система, что соответствует более неформальной парадигме. Впрочем, смешение этих двух концепций является конструктивным:

- 1) четкое требование выполнения исключительно распоряжений руководства не исключает возможности привнести свое, творческое, видение выполняемого процесса вышестоящему руководству и после детального анализа и согласования получить ответ о целесообразности предлагаемых изменений. Это позволяет поддерживать постоянную заинтересованность работников в рабочем процессе и дает возможность получать полную отдачу от имеющихся человеческих ресурсов;
- 2) контроль всей деятельности организации не исключает ориентации на новые творческие возможности;
- 3) функциональный принцип подчиненности не только не препятствует, но в данном случае благоприятствует адаптации во внешней среде. Это можно объяснить тем, что компания нацелена на соответствие самым передовым, современным технологиям управления [7].

Хочется отдельно отметить наличие развитой корпоративной культуры, которая построена на командном стиле работы. В «Соллерс» очень внимательно относятся к профессиональной компетентности работников, и корпоративная культура построена именно на основании поощрения высокопродуктивного труда. Это действует с момента отбора кандидатов на вакантную должность. Поскольку для каждой должности существуют свои профессиональные стандарты, кандидаты проходят достаточно жесткий отбор.

Итак, система нематериального стимулирования в компании построена на корпоративной культуре участия в общем результате высоких профессиональных компетенций.

В компании существует система внутрифирменного обучения персонала в рамках адаптации при приеме на работу и повышения квалификации при замене оборудования или корректировке технологических процессов. В большей мере это касается исполнительского персонала. Кроме того, в компании проводятся бесплатные обучающие семинары, в рамках которых проводится повышение квалификации как низового, так и административного персонала.

В компании не предусмотрена система ротации кадров и карьерного роста, поскольку кадровый состав в достаточной мере укомплектовывается необходимыми специалистами и работниками извне.

Разумеется, в дальнейшем в компании будет необходимо разработать систему управления профессиональным развитием и карьерным ростом среди управленческого персонала, поскольку ее отсутствие является слабой стороной кадрового менеджмента «Соллерс».

Несомненным преимуществом в системе социальной корпоративной безопасности «Соллерс» является высокая планка обеспечения благоприятных условий труда персонала и микроклимата в коллективе. Это касается как низового, так и административного персонала. В работе с кадрами руководство компании ориентируется на построение команды. Имеет место наличие развитой системы внутреннего брендинга. В первую очередь, это является объединяющим и вдохновляющим коллектив фактором. На этом основании строится вся корпоративная культура.

На основании проведенного системного анализа развития «Соллерс» следует отметить высокую степень системной целостности и направленности стратегии развития компании на достижение синергетического эффекта. Тем не менее, имеет место «технический» подход к самоидентификации данной компании как социально-экономической системы [3], что отражается в ее стратегических приоритетах, которые, несмотря на наличие высоко развитой корпоративной культуры, на первое место выносят производственную составляющую. Это связано с отраслевой спецификой компании, а также с ее холдинговой корпоративной структурой, в которой социальные стандарты унифицированы и применяются во всех структурных подразделениях с максимальной степенью формализации. Такой переход обеспечивает максимальное качество реализации социальной политики компании, что в условиях столь сложной и разветвленной структуры управления является оптимальным подходом.

#### *Библиографический список*

1. Али-Заде, А. А. Научный менеджмент – стратегический фактор инновационного развития: монография / А. А. Али-Заде, В. Н. Логин. – М.: ИНИОН РАН, 2017. – 120 с.
2. Андрейчиков, А. В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга. Учебное пособие / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – М.: Либроком, 2016. – 248 с.
3. Бараненко, С. П. [и др.]. Стратегический менеджмент: монография / С. П. Бараненко, М. Н. Дудин, Н. В. Лясников. – М.: Центрполиграф, 2016. – 320 с.
4. Верин, С. Современные подходы к организации стратегического менеджмента. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. – 367 с.
5. Вечканов, Г. С. Экономическая безопасность. – СПб.: Вектор, 2017. – 256 с.
6. Гибало, Н. П. [и др.]. Проблемы Институционализации экономики России: монография / Н. П. Гибало, М. И. Скаржинский и др. – Кострома: КГУ им. Н. А. Некрасова, 2002. – 276 с.
7. Кэмпбел, Д. [и др.]. Стратегический менеджмент / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. – М.: Проспект, 2017. – 336 с.
8. Панов, А. И. Стратегический менеджмент / А. И. Панов, И. О. Коробейников. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 244 с.
9. Симонин, П. В. [и др.]. Регулирование и институционализация социально-трудовых отношений [Электронный ресурс] / П. В. Симонин, Т. В. Богачева, В. А. Андреева // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т. 7. – № 1. – С. 2–11. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/97EVN115.pdf> (дата обращения: 03.12.2018).
10. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Юнити, 2017. – 576 с.
11. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент. – Москва: РГГУ, 2017. – 448 с.
12. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2017. – 240 с.
13. Ященко, С. О. Сущность институционального механизма как составляющей экономической системы / С. О. Ященко, М. Е. Некрасова // Вестник ТГЭУ. – 2014. – № 1 (69). – С. 11–18.

14. Официальный сайт ПАО «СОЛЛЕРС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sollers-auto.com/ru/> (дата обращения: 03.12.2018).

#### References

1. Ali-Zade A. A., Login V. N. Nauchnyi menedzhment – strategicheskii faktor innovatsionnogo razvitiya: monografiya [*Scientific management – a strategic factor of innovative development: monograph*], M.: INION RAN, 2017, 120 p.
2. Andreichikov A. V., Andreichikova O. N. Sistemnyi analiz i sintez strategicheskikh reshenii v innovatike. Osnovy strategicheskogo innovatsionnogo menedzhmenta i marketinga. Uchebnoe posobie [*Systems analysis and synthesis of strategic decisions in innovation. Fundamentals of strategic innovation management and marketing. Textbook*], M.: Librokom, 2016, 248 p.
3. Baranenko S. P., Dudin M. N., Lyasnikov N. V. Strategicheskii menedzhment: monografiya [*Strategic management: monograph*], M.: Tsentrpoligraf, 2016, 320 p.
4. Verin S. Sovremennye podkhody k organizatsii strategicheskogo menedzhmenta [*Modern approaches to the organization of strategic management*], M.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017, 367 p.
5. Vechkanov G. S. Ekonomicheskaya bezopasnost' [*Economic security*], SPb.: Vektor, 2017, 256 p.
6. Gibalo N. P., Skarzhinskii M. I. [et al.]. Problemy Institutsionalizatsii ekonomiki Rossii: monografiya [*Problems of the Institutionalization of the Russian Economy: monography*], Kostroma: KGU im. N. A. Nekrasova, 2002, 276 p.
7. Kempbel D., Stonehouse G., Houston B. Strategicheskii menedzhment [*Strategic Management*], M.: Prospect, 2017, 336 p.
8. Panov A. I., Korobeinikov I. O. Strategicheskii menedzhment [*Strategic Management*], M.: Unity-Dan, 2016, 244 p.
9. Simonin P. V., Bogacheva T. V., Andreeva V. A. Regulirovanie i institutsionalizatsiya sotsial'no-trudovykh otnoshenii [*Regulation and Institutionalization of Social and Labor Relations*], Internet-zhurnal «Naukovedenie» [*Internet-journal «Naukovedenie»*], 2015, T. 7, № 1, pp. 2–11. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/97EVN115.pdf> (accessed 03.12.2018).
10. Tompson A. A., Strickland A. J. Strategicheskii menedzhment [*Strategic management*], M.: Unity, 2017, 576 p.
11. Fatkhutdinov R. A. Strategicheskii menedzhment [*Strategic management*], M.: RSUH, 2017, 448 p.
12. Shifrin M. B. Strategicheskii menedzhment [*Strategic management*], SPb.: Piter, 2017, 240 p.
13. Yashchenko S. O., Nekrasova M. E. Sushchnost' institutsional'nogo mekhanizma kak sostavlyayushchei ekonomicheskoi sistemy [*The essence of the institutional mechanism as a component of the economic system*], TSEU Bulletin, 2014, № 1 (69), pp. 11–18.
14. Ofitsial'nyi sait PAO «SOLLERS» [*The official website of SOLLERS*]. Available at: <http://www.sollers-auto.com/ru/> (accessed 03.12.2018).

**Иванов Игорь Николаевич**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва

**e-mail:** [ivanov-igor-nik@mail.ru](mailto:ivanov-igor-nik@mail.ru)

**Лукьянова Татьяна Викторовна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва

**e-mail:** [lukyanovat@inbox.ru](mailto:lukyanovat@inbox.ru)

**РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ: ПОДХОДЫ И РЕАЛИЗАЦИЯ**

**Аннотация.** Проведен анализ понятий «компетенция», «компетентность». Описаны этапы построения модели компетенций, основанной на экспертном подходе. Выполнена поэтапная разработка модели компетенций бухгалтера, выполняющего функции консультирования: проведена оценка существующего выполнения функций, а также описание желаемого выполнения; с помощью поведенческих примеров определены компетенции, необходимые для успешного выполнения своих функций; распределены поведенческие индикаторы по компетенциям; определены уровни соответствия компетенциям; компетенции сгруппированы в кластеры; окончательно сформирована оригинальная модель компетенции бухгалтера организации.

**Ключевые слова:** компетенция, модель компетенций, профессиональные качества, индикаторы поведения, функции бухгалтера, экспертный метод.

**Ivanov Igor**

Doctor of Economic Sciences, State  
University of Management, Moscow

**e-mail:** [ivanov-igor-nik@mail.ru](mailto:ivanov-igor-nik@mail.ru)

**Lukyanova Tatyana**

Candidate of Economic Sciences, State  
University of Management, Moscow

**e-mail:** [lukyanovat@inbox.ru](mailto:lukyanovat@inbox.ru)

**DEVELOPMENT OF THE MODEL OF COMPETENCE: APPROACHES AND IMPLEMENTATION**

**Abstract.** The analysis of the concept of “competence” has been made. The stages of building a competency model for an accountant performing consulting functions based on a judgement-based approach have been described. A step-by-step development of an accountant’s competency model has been carried out (the existing performance of functions was assessed, and the desired performance has been described; the competencies necessary for the successful performance of their functions were determined; the behavioral indicators have been distributed according to competences; finally the original competence model of the accountant of the organization has been formed).

**Keywords:** competence, competence model, professional qualities, behavior indicators, accountant functions, judgement-based method.

Сегодня требуется формировать и оценивать качества работника, позволяющие ему успешно осуществлять профессиональную деятельность, быть компетентным. Трудовая деятельность усложняется, появляются новые требования как со стороны квалификации, так и со стороны тех качеств, которыми должен обладать работник для успешного выполнения трудовых функций. Когда человек благодаря способностям выполняет поставленные задачи по указанным стандартам, компетентность считается достигнутой (то есть человек становится компетентным). Компетентность – продемонстрированная способность выполнять соответствующие роли или задачи по требуемым стандартам [2]. Характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, отражена в профессиональном стандарте.

Так, трудовые функции бухгалтера отражены в профессиональном стандарте «Бухгалтер» [1]. Вместе с тем бухгалтер обязан постоянно заниматься самообразованием, следить за изменением основных правил бухгалтерского учета, изменениями в законодательстве, по возможности посещать специализированные семинары, курсы повышения квалификации, развиваться с целью получения новых навыков и умений [4]. Также в литературе отмечается, что основными компетенциями современного бухгалтера являются «владение компьютерными программами, организаторские способности, коммуникативные и управленческие навыки, профессиональные знания» [5, с. 118]. Для учета и оценки этих и других качеств, необходимых для успешного выполнения работником своих функций, сегодня применяют компетентностный подход,

© Иванов И.Н., Лукьянова Т.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



разрабатывают модели компетенций. При этом важно понимать, что нельзя позаимствовать готовую модель компетенций у «соседа» и надеяться, что она будет также эффективна на новом месте. Она должна быть либо разработана индивидуально, с нуля, для конкретной организации, либо адаптирована под нее. Иначе ее применение может не принести никаких ощутимых положительных результатов.

Спенсеры предлагают следующее общее определение компетенции: «Компетенция – базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях» [7, с. 9].

Определение термина «компетенция» рассматривают в двух подходах: американском и европейском. «Американский подход, рассматривающий компетенции как описание поведения сотрудника. Компетенция – это основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиться высоких результатов в работе. Европейский подход, рассматривающий компетенции прежде всего с функциональной точки зрения, как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы. Компетенция – это способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации. Таким образом, европейский подход сосредоточен на определении стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником, а американская модель определяет, что должен делать работник, чтобы добиться наивысшей эффективности» [3, с. 9].

В свою очередь, С. Уиддет и С. Холлифорд в «Руководстве по компетенциям» дают разграниченные понятия терминам «компетенция» и «компетентность» и вносят ясность в понимание их различия: «Способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы, чаще всего определяется как компетентность. Способность, отражающая необходимые стандарты поведения, определяется как компетенция» [8, с. 5]. Авторы приводят подробную структуру компетенций [8]. Каждая компетенция является набором поведенческих индикаторов, которые, в свою очередь, объединены в родственные группы. Компетенция может охватывать как ограниченный круг ролей (без уровней), так и различные роли (по уровням). Далее на основе подобия, тесной взаимосвязи компетенций образуются кластеры компетенций.

Важно давать понятные названия как кластерам компетенций, так и непосредственно самим компетенциям. Это упростит дальнейшее их использование.

Проанализировав представленную выше информацию, можно согласиться с определением компетенции авторами монографии «Концепция компетентного подхода в управлении персоналом»: «... компетенции целесообразно рассматривать как характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение» [3, с. 10].

С. Уиддет и С. Холлифорд пишут: «Модель компетенций – термин для обозначения полного набора компетенций (с уровнями или без них) и индикаторов поведения. Модели могут содержать детальное описание стандартов поведения персонала конкретного отдела или стандарты действий, ведущих к достижению специальных целей, но могут и включать основные стандарты поведения, разработанные для полного описания деловой структуры или деятельности, направленной на достижение комплекса разнообразных корпоративных целей. Набор деталей, входящих в описание модели компетенции, зависит от предполагаемого практического применения конкретной модели» [8, с. 12]. При разработке модели компетенций используются два подхода:

- адаптация под требования компании готовых моделей, созданных в результате изучения управленческого опыта лидирующих организаций (как правило, иностранных);
- создание модели компетенций «с нуля» с помощью внешних консультантов или самостоятельно [6, с. 78–80].

Рассмотрим второй вариант: самостоятельное создание модели компетенций. При этом необходимо учесть, что наиболее рациональным набором компетенций в современной модели считается от восьми до двенадцати стандартов [8]. Существует несколько методов разработки модели компетенций: проектирование классического исследования компетенций, краткий процесс построения модели компетенций с использованием групп экспертов, изучение будущих работ или единичных работ [7]. Рассмотрим процесс построения модели компетенций, основанный на использовании групп экспертов, который состоит из четырех шагов.

Шаг 1. Сбор групп экспертов. Группа экспертов должна определить ключевые ответственности (наиболее важные обязанности, ответственность и выход продукта и услуг); меры измерения результатов для этих зон ответственности, чтобы определить лучших исполнителей работы; в качестве дополнительной

информации определяют пути развития карьеры, которые обычно приводят к этой работе; компетенции, которыми должны обладать сотрудники, чтобы выполнять работу как на базовом или «пороговом» уровне, так и на высшем уровне.

Шаг 2. Дополнительный. Проведение интервью для получения поведенческих примеров. Проводится по возможности. Эта процедура подразумевает под собой проведение интервью, опроса нескольких лучших сотрудников (тех, кто показывает наиболее высокие результаты в работе).

Шаг 3. Анализ данных и разработка модели компетенций. Вся полученная информация, собранная представителями группы экспертов, анализируется; выявляются поведенческие индикаторы. Поведенческие индикаторы необходимо сформировать в компетенции. Все полученные компетенции необходимо разбить на кластеры. Это и будет являться моделью компетенций.

Шаг 4. Валидизация модели компетенций. Результатами краткой оценки рабочих компетенций станет одно или более описаний рабочих «Моделей компетенций», куда входят: цель и содержание работы/группы работ (для чего используется), пути развития карьеры для работы (дополнительно, при возможности), требования к компетенциям (поведенческие индикаторы).

Авторами разработана модель компетенций бухгалтера, основанная на экспертном мнении, что особенно актуально в небольшой организации при невысоком бюджете. Экспертное мнение, благодаря опыту и знаниям участников экспертной группы, поможет выделить основные компетенции, которыми должен обладать бухгалтер в организации, а также классифицировать их по уровням значимости при оценке персонала.

На общем собрании, посвященном формированию модели компетенций бухгалтера, участники экспертной группы на основе полученных от главного бухгалтера сведений и при взаимодействии с бухгалтерами в процессе работы проанализировали, как на данный момент работники бухгалтерии исполняют свои функции, и как их следует выполнять для достижения целей организации. Полученная информация представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Оценка существующего выполнения функций, описание желаемого выполнения**

Функция	Выполнение на текущий момент	Желаемые результаты
Работа с информацией в бухгалтерских программах	Информация в программы иногда вносится с ошибками и с опозданием, что приводит к ошибкам в дальнейшей работе	Своевременное, точное внесение информации в бухгалтерские программы (с полным отсутствием ошибок). Отсутствие случаев использования устаревшей информации из-за несвоевременной актуализации данных
Составление и сдача отчетности	Своевременная подача отчетности, данные вносятся без ошибок. Два раза отчетность была подана по недействительной форме	Своевременная подготовка данных и подача отчетности с использованием актуальных форм. Отсутствие требований проверяющих органов подавать отчетность заново из-за допущенных ошибок. Отсутствие штрафов
Обработка документации	Своевременная обработка документации (за исключением нескольких случаев), были инциденты с утерей и уничтожением документации. Не все сотрудники хранят бумажные документы в установленном порядке	Обработка документации в установленное время, без случаев просрочки. Аккуратное обращение с документами в установленном порядке (без утери, уничтожения, хранение в верных папках, запираемые документы в сейфе или шкафах с замком)
Выполнение расчетов (затрат издержек, себестоимости, НДС, заработной платы и т. д.)	Бывают редкие ошибки в расчетах, которые работники своевременно исправляют	Внимательная обработка данных, выполнение верных расчетов. Отсутствие вопросов у проверяющих органов по данным моментам. Учет всех нюансов законодательства РФ при производстве тех или иных расчетов. Внимательное соблюдение всех условий

Функция	Выполнение на текущий момент	Желаемые результаты
Взаимодействие с представителями клиентских организаций	Самый проблемный и трудный момент в работе отдела. Много недопонимания с представителями клиентских организаций, неспособность объяснить клиенту свои действия простым языком. Негативное отношение работников к частым звонкам. Расторжение договоров с клиентами из-за неправильного общения	Необходимо знать и соблюдать правила делового общения с клиентами. Своевременно и в необходимом формате предоставлять запрашиваемую информацию. Спокойно, уверенно и понятно объяснять бухгалтерские моменты простым языком. Не вступать в конфликт, не повышать голос, не игнорировать звонки и письма. Вести разговор доброжелательно
Регулярный поиск информации, касающийся изменений в законодательстве РФ, необходимых для выполнения функций бухгалтера	Работники используют справочно-правовые системы, если возникает необходимость обратиться к источникам. Профессиональными журналами работники пользуются редко (при возникновении потребности)	Регулярно знакомиться с новыми номерами журналов, касающихся профессиональных вопросов. Брать на заметку изменения в законодательстве. Изучать самостоятельно нормативные правовые акты, делиться найденной информацией с коллегами. Применять новую информацию в выполнении своих должностных обязанностей. Регулярно выделять часть рабочего времени на выполнение этой функции
Составление документов, их заполнение	С данным разделом практически не возникает проблем. Сотрудники внимательно относятся к составлению документации. Реквизиты организаций проверяются внимательно. На данный момент отклонений в выполнении данной функции замечено не было	Предельно внимательно проверять реквизиты организаций при заполнении документации. Проверять оговоренные условия, которые необходимо указать в том или ином документе. Прежде чем запустить документ в работу, отправить представителю организации и т. д., проверить всю внесенную информацию
Участие в собраниях отдела, решение общих вопросов	Не все работники серьезно относятся к данному аспекту работы. Большинство предпочитают «отсидеться» и дожидаться окончания собрания. Один работник готов предлагать идеи, обсуждать сложности и искать решения	Понимать цель еженедельных собраний отдела. Выносить на общее обсуждение вопросы и спорные моменты, касающиеся всех работников отдела. Активно участвовать в обсуждении и предлагать решения
Участие в проверках, взаимодействие с инспекторами	В практике организации была одна проверка, которая прошла относительно хорошо (общая сумма штрафов достигла 30 тыс. руб.). С инспектором взаимодействовал главный бухгалтер и один бухгалтер, считающийся самым опытным работником. Недопониманий с проверяющим органом и его представителем не возникло. Регламент не нарушался. Все правила были соблюдены	Изначально соблюдать все установленные правила в своей работе, чтобы облегчить прохождение проверки как себе, так и руководителю и организации в целом. При взаимодействии с инспектором придерживаться правил общения, регламента. Если возникают спорные и сложные моменты незамедлительно обращаться за помощью и советом к более опытным коллегам и руководителю

Составлено авторами по материалам исследования

Далее были выявлены поведенческие факторы, на которые ориентирована группа экспертов:

- аккуратная и внимательная работа с документацией;
- использование в работе справочно-правовых систем;
- способность объяснить клиенту узкие бухгалтерские вопросы простым языком;
- соблюдение спокойствия в общении с нервным клиентом;
- самостоятельное решение конфликтных ситуаций без потери самообладания;
- отсутствие ошибок при подаче отчетности в проверяющие органы;
- отслеживание изменений в законодательстве РФ;

- своевременное применение изменений законодательства РФ в работе;
- знание основ бухгалтерского учета;
- применение знаний ведения бухгалтерского учета на практике;
- опыт успешного прохождения проверок;
- занесение информации в бухгалтерские программы без ошибок;
- поддержание дружеских контактов с коллегами;
- готовность помочь коллеге, объяснить возникший вопрос;
- способность устанавливать и поддерживать спокойные рабочие взаимоотношения с клиентами;
- готовность взять на себя ответственность за допущенные ошибки;
- способность лично признаться в допущенных ошибках и внести посильный вклад в их решение;
- понимание главных целей работы отдела;
- обладание достаточными навыками, чтобы обучать менее опытных коллег;
- готовность обучать менее опытных коллег при обладании достаточным уровнем профессиональной подготовки;
- проявление инициативы (если это требуется) в работе;
- положительное отношение к организационной культуре, ее структуре коммуникаций и фирменному стилю;
- умение убедительно излагать свою точку зрения;
- составление первичных документов и регистров;
- контроль правильности составления первичных документов и регистров;
- составление отчетности;
- контроль правильности составления отчетности;
- следование заранее установленным процедурам принятия решений;
- сбор и использование всей информации, необходимой для принятия решений;
- поиск новых вариантов выполнения задач;
- способность аргументировать и доказывать руководству необходимость поступить так, а не иначе;
- активное использование предоставленных возможностей для развития своих знаний и навыков;
- самостоятельный поиск возможностей развития;
- желание делиться полученной информацией и найденными источниками с коллегами;
- активное участие в совещаниях;
- предложение путей оптимизации работы отдела;
- умение планировать свою работу;
- оценка выполнения задач;
- информирование других отделов о взаимных обязательствах.

Далее с помощью поведенческих примеров определялись компетенции, необходимые для успешного выполнения своих функций бухгалтерами, а также можно было определить, какой уровень той или иной компетенции является необходимым для «среднего» сотрудника, а до какого необходимо «дотянуть», чтобы стать «лучшим» сотрудником. Например, поведенческими индикаторами по компетенции «осознанное отношение к работе» будут: аккуратная и внимательная работа с документацией, отсутствие ошибок при подаче отчетности в проверяющие органы, сбор и использование всей информации, необходимой для принятия решений, умение спланировать рабочий день, оценка выполнения задач, занесение информации в бухгалтерские программы без ошибок). Или, компетенция «ориентация на клиента» будет включать поведенческие индикаторы: способность устанавливать и поддерживать спокойные рабочие взаимоотношения с клиентами, быстрая и эффективная реакция на запросы, ответы на запросы клиента в вежливой, дружелюбной и отзывчивой форме, поддержание с клиентами двусторонней связи для оповещения о новой информации и решениях, которые могут на них повлиять. А компетенция «профессиональное соответствие» будет отражаться поведенческими индикаторами: знание основ бухгалтерского учета, применение знаний ведения бухгалтерского учета в работе, опыт успешного прохождения проверок, обладание достаточными навыками, чтобы обучать менее опытных коллег, составление первичных документов и регистров, контроль правильности составления первичных документов и регистров, составление одного вида отчетности, составление всех видов отчетности, контроль правильности составления отчетности и написание комментариев к ней.

Распределение поведенческих индикаторов по компетенциям в полном объеме представлено в окончательной модели компетенций бухгалтера. По итогам шкалирования компетенций было решено, что все компетенции, кроме компетенции «осознанное отношение к работе», будут иметь два уровня. Компетенция «осознанное отношение к работе» будет иметь только один, базовый, уровень.

Далее экспертами компетенции были сгруппированы в кластеры «Коммуникация», «Профессионализм» и «Достижение результатов».

Все полученные данные были объединены в таблицу 2, которая и будет являться сформированной моделью компетенции бухгалтера организации.

Таблица 2

**Модель компетенций бухгалтера в организации**

Уровни	Коммуникация			
	Эффективная коммуникация	Ориентация на клиента	Работа в команде	Управление конфликтами
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Способность объяснить клиенту узкие бухгалтерские вопросы простым языком;</li> <li>– умение писать и говорить внятно и понятно;</li> <li>– готовность делиться с коллегами информацией;</li> <li>– информирование других отделов о взаимных обязательствах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Способность устанавливать и поддерживать спокойные рабочие взаимоотношения с клиентами;</li> <li>– быстрая и эффективная реакция на запросы;</li> <li>– ответы на запросы клиента в вежливой, дружественной и отзывчивой форме</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Поддержание дружеских контактов с коллегами;</li> <li>– готовность помочь коллеге объяснить возникший вопрос</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Соблюдение спокойствия в общении с нервным клиентом;</li> <li>– признание существования конфликта;</li> <li>– сообщение о наличии конфликта соответствующем лицу</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Способность аргументировать и доказать руководству необходимость поступить определенным образом;</li> <li>– умение убедительно излагать свою точку зрения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поддержание с клиентами двусторонней связи для оповещения о новой информации и решениях, которые могут на них повлиять</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Готовность обучать менее опытных коллег при достаточном уровне профессиональной подготовки;</li> <li>– активное участие в совещаниях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Умение самостоятельно разрешить конфликтную ситуацию</li> </ul>
Уровни	Профессионализм			
	Осознанное отношение к работе	Профессиональное соответствие	Непрерывное обучение	
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Аккуратная и внимательная работа с документацией;</li> <li>– отсутствие ошибок при подаче отчетности в проверяющие органы;</li> <li>– сбор и использование всей информации, необходимой для принятия решений;</li> <li>– умение спланировать рабочий день;</li> <li>– оценка выполнения задач;</li> <li>– занесение информации в бухгалтерские программы без ошибок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Знание основ бухгалтерского учета;</li> <li>– применение знаний ведения бухгалтерского учета в работе;</li> <li>– составление первичных документов и регистров;</li> <li>– контроль правильности составления первичных документов и регистров;</li> <li>– составление одного вида отчетности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Умение использовать в работе справочно-правовые системы;</li> <li>– отслеживание изменений в законодательстве;</li> <li>– активное использование предоставленных возможностей для развития своих знаний и навыков;</li> <li>– использование новых знаний в работе</li> </ul>	

Уровни	Профессионализм		
	Осознанное отношение к работе	Профессиональное соответствие	Непрерывное обучение
2	Нет	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Опыт успешного прохождения проверок (с общей суммой штрафов до 30 тыс. руб.);</li> <li>– обладание достаточными навыками, чтобы обучать менее опытных коллег;</li> <li>– составление всех видов отчетности;</li> <li>– контроль правильности составления отчетности и написание комментариев к ней</li> </ul>	Самостоятельный поиск возможностей развития
Уровни	Достижение результатов		
	Гибкость	Принятие решений	Ориентация на результат
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Применение изменений в работе;</li> <li>– гибкое применение правил или процедур, в зависимости от конкретной ситуации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Готовность взять на себя ответственность за допущенные ошибки;</li> <li>– следование заранее установленным процедурам принятия решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Понимание главных задач работы отдела;</li> <li>– положительное отношение к организационной культуре, ее структуре коммуникаций и фирменному стилю</li> </ul>
2	Поиск новых вариантов решения задач	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Способность самому сообщить о допущенных ошибках и внести посильный вклад в их решение;</li> <li>– проявлять инициативу (если это требуется) в работе</li> </ul>	Предложение путей оптимизации работы отдела

Составлено авторами по материалам исследования

Модель компетенций во всех случаях разрабатывают для того, чтобы в дальнейшем использовать ее в практике. Самыми распространенными сферами применения модели компетенций являются отбор и оценка персонала.

Также целесообразно использовать компетентностный подход в ситуациях, когда в организации имеется высокая текучесть кадров, которая наносит значительный ущерб компании; выявлена низкая эффективность работы на стратегических направлениях; при планировании карьеры (у компании может быть потребность в сотрудниках с определенным потенциалом, отраженным в компетенциях); в организации произошли или планируются организационные изменения (в этом случае компании важно знать, какие именно работники могут способствовать росту, действовать эффективно в условиях стресса и нестабильности); наблюдается длительный период адаптации и обучения новых сотрудников [3]. Это основные сигналы о том, что применение модели компетенций в этих случаях даст максимальный эффект.

#### Библиографический список

1. Приказ Министерства труда и социальной защиты России «Об утверждении профессионального стандарта «Бухгалтер» 22.12.2014 № 1061н (Зарегистрирован в Минюсте России 23.01.2015 № 35697) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 29.11.2018).
2. Еремина, Н. В. Формирование профессиональной компетенции бухгалтеров / Н. В. Еремина, Ю. А. Стригунова // Новая наука: Проблемы и перспективы. – 2016. – № 6-1 (85). – С. 97–101.
3. Кибанов, А. Я. и др. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова и др. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 156 с.

4. Максимова, А. В. Формирование профессиональной компетенции бухгалтеров. / А. В. Максимова, Е. С. Белова // В сборнике: Инновационное развитие российской экономики IX Международная научно-практическая конференция. Министерство образования и науки Российской Федерации; Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова; Российский гуманитарный научный фонд. – М.: Изд-во РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2016. – С. 116–118.
5. Потапова, Н. В. Проблематика профессионального суждения и компетенции бухгалтера. В сборнике: Стратегии развития предпринимательства в современных условиях. // Сборник научных трудов II международной научно-практической конференции. Под научной редакцией Е. А. Горбашко, В. Г. Шубаевой. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – С. 116–118.
6. Сосновыи, А. Оценка персонала с применением модели компетенций / А. Сосновыи, А. Гун / Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 5. – С. 78–82.
7. Спенсер-мл., Л. М. Компетенции на работе / Л. М. Спенсер-мл., С. М. Спенсер; пер. с англ. – М.: HIPPO, 2005. – 384 с.
8. Уиддет, С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд; пер. с англ. – М.: HIPPO, 2008. – 228 с.

#### References

1. «Ob utverzhdenii professionalnogo standarta «Bukhgalter»: Prikaz Mintruda Rossii ot 22.12.2014 г. № 1061н (Zaregistririvan v Minyuste Rossii 23.01.2015 № 35 697) [«About approval of professional standard «Accountant»: the order of the Ministry of Russia dated 22.12.2014 №1061н (Registered in Ministry of justice of Russia 23.01.2015 № 35 697)]. Reference legal system «ConsultantPlus». Available at: <http://www.consultant.ru/document/cons> (accessed 29.09.2018).
2. Eremina N. V., Strigunova Y. A. Formirovanie professionalnoi kompetentsii bukhgalterov [*Formation of professional competence of accountants*], Novaya nauka: Problemy i perspektivy, 2016, I. 6–1 (85), pp. 97–101.
3. A. I. Kabanov, E. A. Mitrofanova et al. Kontseptsiya kompetentnostnogo podkhoda v upravlenii personalom: Monografiya [*The concept of the competency approach in personnel management: Monograph*]. M.: research center INFRA-M, 2014. 156 p.
4. Maksimova V. A., Belova E. S. Formirovanie professionalnoi kompetentsii bukhgalterov. V sbornike: Innovatsionnoe razvitie rossiiskoi ekonomiki IX Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya. Ministerstvo obrazovaniya i nauki Rossiiskoi Federatsii; Rossiiskii ekonomicheskii universitet imeni G. V. Plehanova; Rossiiskii gumanitarnyi nauchnyi fond. [*Formation of professional competence of accountants. In the collection: Innovative development of the Russian economy IX international scientific and practical conference. Ministry of education and science of the Russian Federation; Plekhanov Russian University of Economics; Russian humanitarian science Foundation*]. M.: Izd-vo REU im. G. V. Plekhanova, 2016, pp. 116–118.
5. Potapova N. V. Problematika professionalnogo suzhdeniya i kompetentsii bukhgaltera. V sbornike: Strategii razvitiya predprinimatelstva v sovremennykh usloviyakh, Sbornik nauchnykh trudov II mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Pod nauch. red. E. A. Gorbashko, V. G. Shubaevoi. [*Problems of professional judgment and competence of the accountant. In the collection: strategies for the development of entrepreneurship in modern conditions, Collection of scientific works of the II international scientific-practical conference. Under the scientific editorship of E. A. Gorbashko, V. G. Shubaeva*]. SPb.: St. Petersburg State University publ., 2018, pp. 116–118.
6. Sosnovyi A., Pine A., A. Gong. Otsenka personala s primeneniem modeli kompetentsii [*Evaluation of personnel with the competency model*]. Spravochnik po upravleniyu personalom [*Handbook on personnel management*], 2009, I. 5, pp. 78–82.
7. Spencer L. M., Spencer S. M. Kompetentsii na rabote [*Competence at work*]; per. S angl. Moscow: HIPPO, 2005. 384 p.
8. Widget S., Hollyford S. Rukovodstvo po kompetentsiyam [*Guide to competencies*]; per. S angl. Moscow: HIPPO, 2008. 228 p.

**Симутова Дарья Викторовна**  
аспирант, ФГОБУ ВО «Финансовый  
университет при Правительстве Рос-  
сийской Федерации», г. Москва  
*e-mail: simutova.d@mail.ru*

## СУЩНОСТЬ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ НА ЭТАПЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И ОТБОРА

*Аннотация.* Исследованы проблемы управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, выраженные в недостаточном профессионализме и компетентности служащих. Проблемы, возникающие на этапе привлечения персонала на государственную гражданскую службу Российской Федерации, рассмотрены с точки зрения установленных квалификационных требований к должностям государственных служащих. Причина проблем на этапе отбора раскрыта в практике использования методик оценки кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы.

**Ключевые слова:** государственные гражданские служащие, профессиональная служебная деятельность, управление эффективностью, профессионализм, компетентность.

**Simutova Darya**  
Postgraduate student, Financial  
University under the Government of the  
Russian Federation, Moscow  
*e-mail: simutova.d@mail.ru*

## ESSENCE OF THE PROBLEMS OF PERFORMANCE MANAGEMENT OF PROFESSIONAL SERVICE ACTIVITIES OF CIVIL SERVANTS AT THE STAGE OF RECRUITMENT AND SELECTION

*Abstract.* The problems of managing the effectiveness of professional service activities of civil servants, expressed in the lack of professionalism and competence of employees, have been investigated. The problems that arise at the stage of attracting personnel to the civil service of the Russian Federation have been considered from the point of view of the established qualification requirements for civil service positions. The cause of the problems at the selection stage has been disclosed in the practice of using methods for evaluating candidates for positions in the civil service.

**Keywords:** public civil servants, professional service activities, performance management, professionalism, competence.

Одним из главных приоритетов государственного управления кадрами является внедрение эффективных механизмов обеспечения государственной гражданской службы высококвалифицированными специалистами, готовыми к решению сложных задач государственного менеджмента.

Недостаточность компетентности и профессионализма государственных служащих подтверждается исследованиями, авторы которых приходят к выводам не только о нехватке знаний, профессиональных навыков и компетентности гражданских служащих, но и о несоответствии их профессиональных качеств конкретной должности государственной службы [7; 8; 10].

В результате недостаток необходимых знаний, навыков и опыта госслужащих оказывает негативное влияние на качество и эффективность их служебной деятельности.

Так, поиск подходов к управлению эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих следует осуществлять, исходя из существующих проблем недостаточного профессионализма и компетентности личного состава государственного органа. Не случайно Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» закреплен принцип профессионализма и компетентности государственных служащих [1].

*Основные понятия и категории эффективности профессиональной служебной деятельности госслужащих.* Понятие «профессиональная деятельность», чаще всего, определяется как деятельность человека в рамках какой-либо профессии или по определенной специальности. Тогда как категория «профессионализм»

© Симутова Д.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



характеризуется как особенность личности, требующая совокупности специальных знаний, умений навыков, опыта, развивающаяся в процессе трудовой деятельности, проявляющаяся исключительно в профессиональной сфере и выражаемая высокими достижениями и результатами труда носителя.

Для формулирования более точного определения категории «профессионализм» необходимо рассмотреть соотношение данного термина с такими смежными понятиями, как квалификация, компетенция, компетентность, мастерство.

О. Л. Чуланова предлагает следующее определение: «Компетентность – это социально-трудовая характеристика совокупности знаний, умений, навыков, профессиональных качеств и мотивационных характеристик работника, обладающих эмерджентностью, необходимых для успешного выполнения работы и соответствующих требованиям должности и стратегическим целям организации» [11, с. 39]. Это определение достаточно полно отражает понятие «компетентность», учитывая не только сферу знаний и опыта работника, оно также отражает мотивационный аспект, имеет отсылку к успешному результату. При этом автор делает особый акцент на том, что компетентностью можно считать не все характеристики работника, а лишь актуальные для конкретной ситуации или организации. «Компетентность – понятие более широкое. Оно предполагает наличие у человека некоторой совокупности развитых до необходимого уровня компетенций» [11, с. 42]. Компетентность здесь представляет собой совокупность ранее упомянутых актуальных компетенций, а их развитие до определенного уровня невозможно без достаточного опыта их практического применения.

Согласно Н.Ф. Алтуховой с соавторами, «компетентность – способность проявления совокупности компетенций в профессиональной деятельности» [7]. Это определение дополняет первое, однако также не учитывает степень успешности профессиональной деятельности.

Такая способность подразумевает наличие стандартов профессионального поведения. «Стандарты профессионального поведения – словесное описание ожидаемых проявлений профессиональных качеств в поведении гражданского служащего» [9]. Словесное описание ожидаемых проявлений профессиональных качеств госслужащих формируют модель ожидаемого поведения.

Таким образом, переход от квалификации к компетентности предполагает наличие у работника четкого представления о модели ожидаемого от него поведения, о структуре процесса выполнения порученного задания, о качественных и количественных характеристиках ожидаемых результатов и эффективных способах их достижения (рис. 1).

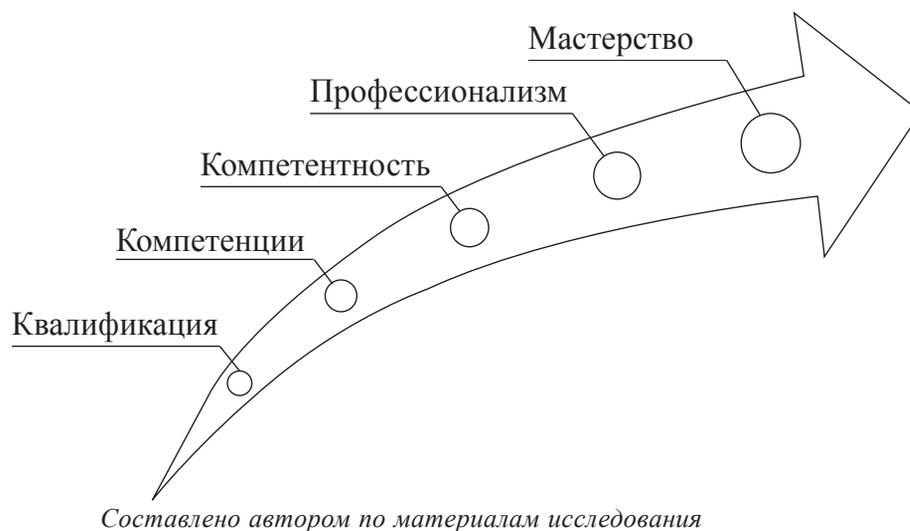


Рис. 1. Этапы профессионального развития

*Сущность проблем профессионализма и компетентности государственных служащих на этапе привлечения на гражданскую службу. Уровень компетентности требует от госслужащего опыт однократного (и более) самостоятельного успешного достижения результата при выполнении возложенной на него функции или порученного задания при прочих равных условиях и ресурсах, а также проявления при этом работником необходимой для выполнения данных функций и заданий совокупности компетенций. Кроме того, на этом*

этапе немаловажное значение приобретает мотивационный аспект. Профессионализм предполагает многократный опыт самостоятельного успешного достижения результата при выполнении всего спектра возложенных на специалиста функций и задач, в том числе (при наличии высокой мотивации) в условиях ограниченных ресурсов. Мастерство характеризуется высоким уровнем профессионализма, высоким уровнем качества и эффективности трудовой деятельности в совокупности с самомотивацией, направленной, как правило, на успешный творческий поиск новых подходов и методов к решению задач. Наконец, эффективность профессиональной деятельности служащего в результате будет напрямую зависеть от успешного перехода на последующий этап профессионального развития. А в дальнейшем – от возможности сохранить достигнутый уровень, добавить к нему новые качественные элементы, которые и составляют профессиональное развитие кадрового состава государственного органа. Таким образом, нами дано определение «профессиональной деятельности», под которой будет пониматься целенаправленная деятельность личности, обладающей как совокупностью специальных знаний, умений, навыков и опыта, так и развитой способностью применять их на практике, умением и мотивацией развивать эти качества в процессе трудовой деятельности и достигать высоких результатов.

Профессиональная деятельность как непрерывный процесс обуславливает рассмотрение сущности обозначенных проблем на основных этапах профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

В соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» объем полномочий по конкретной должности является одним из признаков гражданской службы. Так, для определения полномочий используется деление должностей государственной службы на категории и группы [1, ст. 9].

В зависимости от категорий и групп должностей гражданской службы для их замещения к госслужащим устанавливаются квалификационные требования, а также порядок назначения на должность, присвоения классов чин. При этом квалификационные требования к госслужащим ограничиваются установлением уровня профессионального образования и стажа государственной службы.

П. А. Меркулов отмечает, что на государственной службе формы и характер профессионального образования, соответствующие профилю профессиональной деятельности определены только в общем виде. Также автор отмечает отсутствие процессов, связывающих профессиональное развитие с продвижением государственных гражданских служащих по должности. Решение этой проблемы он видит в разработке методологии профессионализации государственной гражданской службы – формирование соотношения функционала должностей государственной гражданской службы и направления (специальности), по которой получено образование. «Это должно стать фундаментом профессионального развития и профессионализации кадровой политики» – считает автор [8, с. 112]. Оценивая данное определение, стоит согласиться, что теоретические знания, которые дает профильное образование, действительно составляют необходимую базу для вхождения в профессиональную среду. Дальнейшую же надстройку составляют практические компетенции, формирующиеся в результате практического опыта. При этом для реализации соотношения функционала должностей госслужбы и направления полученного образования, о котором говорит автор [8] необходимо долгосрочное узкоспециализированное развитие каждого конкретного потенциального госслужащего, включающее как получение образования, так и дальнейшую служебную деятельность определенной направленности, стимулирование дальнейшего роста и развития в этом направлении. В сегодняшних условиях данный сценарий реализовать практически невозможно.

Таким образом, одной из проблем профессионализма и компетентности госслужащих является то, что профессиональное образование государственных гражданских служащих недостаточно ориентировано на профессиональные потребности государственного органа. Но с точки зрения качественного управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих профильного образования недостаточно. Для решения проблем недостаточного профессионализма и компетентности необходима методическая работа кадровых служб государственных органов в области управления практическими компетенциями: накопление и передача опыта.

16 января 2017 г. Президент Российской Федерации (далее – РФ) подписал Указ № 16 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы», значительно снизив требования к стажу, необходимому для замещения должностей

государственной гражданской службы [3]. В рамках государственного управления данное решение положительно – это необходимая мера для восполнения кадров высшей группы должностей федеральной государственной гражданской службы. Однако указ № 16 стал стимулом к снижению профессионально-квалификационного уровня вновь принятых на гражданскую службу, что является негативным фактором с точки зрения эффективности профессиональной деятельности госслужащих. Новый указ Президента РФ приравнивал стаж работы по специальности к опыту на госслужбе и снизил требования к стажу, необходимому для замещения той или иной должности гражданской службы. Актуальные требования к кандидатам представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Квалификационные требования к должностям государственной гражданской службы на примере федерального органа исполнительной власти Российской Федерации**

Уровень образования	Категории	Наименование должности	Группа	Квалификационные требования
Высшее образование (не ниже специалиста, магистра)	Руководители	Заместитель министра Директор департамента Заместитель директора департамента	Высшая	Не менее 4 лет стажа государственной гражданской службы или стажа работы по специальности, направлению подготовки
	Помощники (советники)	Помощник министра Советник министра		
	Специалисты	Начальник отдела Референт Заместитель начальника отдела Ведущий советник Советник Ведущий консультант Консультант	Главная	Не менее 2 лет стажа государственной гражданской службы или стажа работы по специальности, направлению подготовки (для имеющих диплом «с отличием» не менее одного года)
Высшее образование	Обеспечивающие специалисты	Ведущий специалист 2 разряда	Ведущая	Требований к стажу нет
	Специалисты	Главный специалист-эксперт Ведущий специалист-эксперт Специалист-эксперт	Старшая	
Проф. образование	Обеспечивающие специалисты	Старший специалист 1 разряда Старший специалист 2 разряда Старший специалист 3 разряда Специалист 1 разряда Специалист 2 разряда	Младшая	

Составлено автором по материалам исследования

Для главной и высшей группы должностей необходим уровень образования не ниже специалиста или магистра. При этом для высшей группы должностей установлен минимальный уровень стажа госслужбы или стажа работы по специальности – четыре года. Стоит отметить, что для категории «руководители» такое требование является необоснованно низким. Для замещения должностей главной группы требуется не менее 2 лет стажа госслужбы или стажа работы по специальности и для имеющих диплом с отличием не менее года. Такие заниженные требования также не отвечают современным потребностям государственного органа в профессиональных и компетентных служащих. Для обеспечивающих специалистов младшей и старшей группы должностей достаточно среднего профессионального образования. Требования к таким специалистам обоснованы большим объемом в государственном органе несодержательных работ,

не требующих высокой квалификации, а также сложностью привлечения на такие должности специалистов с высшим образованием. Как следует из таблицы 1, фактически с 16 января 2017 г. специалистам, претендующим на должность государственной гражданской службы до уровня должности «Заместитель начальника отдела» включительно, достаточно иметь высшее образование, при этом требований к стажу официально не предъявляют, что зачастую приводит к проблемам недостаточного профессионализма и компетентности вновь принятых работников.

*Сущность проблем профессионализма и компетентности государственных служащих на этапе отбора.* Помимо соответствия квалификационным требованиям, кандидатам на замещение должностей государственной гражданской службы необходимо пройти отборочные процедуры. Так, поступление гражданина на гражданскую службу осуществляется по результатам конкурса [1; 2]. Процедура проведения конкурса на государственной гражданской службе призвана обеспечивать поступление на службу наиболее компетентных, квалифицированных и достойных кандидатов, объективность и прозрачность отбора. Одной из проблем является то, что на практике конкурс на замещение должностей или на включение в кадровый резерв данную функцию не выполняет, имеет формальный бюрократический характер.

Отбор кадров на государственную гражданскую службу регламентируется Положением о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы РФ, утвержденным Указом Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации», а также Методическим инструментарием по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы [2; 6]. Кроме того, для повышения объективности конкурсных процедур 31 марта 2018 г. Правительство РФ приняло постановление № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв государственных органов» (далее – Единая методика) [4].

Единая методика определяет порядок подготовки и проведения конкурсов, предварительного тестирования, методы оценки профессиональных и личностных качеств, рекомендуемые к применению при проведении конкурсов. Согласно постановлению Правительства РФ № 397, для оценки профессионального уровня кандидатов, их соответствия квалификационным требованиям в ходе конкурсных процедур могут использоваться: индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение групповых дискуссий, написание реферата и других письменных работ или тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности гражданской службы [4].

Предполагается, что применение Единой методики направлено на повышение объективности и прозрачности конкурсной процедуры и на формирование профессионального кадрового состава государственной гражданской службы. Единство подходов к конкурсным процедурам позволит исключить двоякое толкование методических рекомендаций, накопить знания и практический опыт работы с методикой, повысить эффективность ее использования и, как следствие, более эффективно управлять профессиональной служебной деятельностью государственных гражданских служащих. Однако проблемы конкурсных процедур остаются: Единая методика также не учитывает специфику работы каждого отдельного государственного органа и служащего в структурном подразделении, тематическое, информационное и качественное наполнение анкет, групповых дискуссий, или рефератов. Кроме того, федеральные органы исполнительной власти вправе принимать решение, исходя из собственных потребностей, интересов и ресурсов, в том числе о проведении или не проведении конкурса.

Конкурс на замещение должности гражданской службы не проводится:

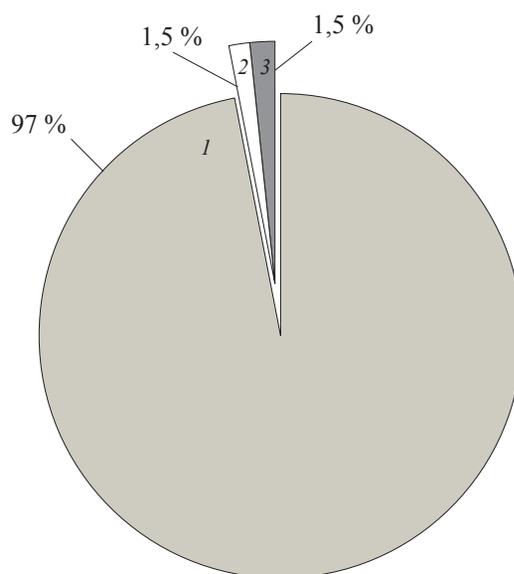
- 1) в случае назначения на определенный срок, в том числе на должности категории «руководители» и «помощники» («советники») (при этом, служащим, назначенным на определенный срок, для присвоения классного чина необходимо пройти похожую процедуру – квалификационный экзамен);
- 2) при назначении на должности, на которые назначают Президент или Правительство РФ (не входит в компетенцию федерального органа исполнительной власти);
- 3) при назначении гражданского служащего, включенного в кадровый резерв [2]. При зачислении в кадровый резерв также проводят конкурс или используют комплексную оценку государственного гражданского служащего.

В соответствии с Указом Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации», конкурс может не проводиться при назначении на должности, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну [2]. Соответствующий перечень должностей утверждается нормативным актом государственного органа.

Таким образом, наличие нормативно-правового акта с перечнем должностей, исполнение обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну освобождает государственный орган от трудоемкой процедуры проведения конкурса на включение в кадровый резерв или на замещение должности государственной гражданской службы. Фактически отбор кандидатов происходит после изучения резюме и прохождения кандидатом многоуровневого собеседования. Такая тенденция связана с проблемой субъективной оценки кандидатов на должности и проявления непрофессионализма представителями кадровой службы государственного органа или уполномоченного на подбор лица.

Согласно данным опроса, проведенного в 2018 г. в Министерстве экономического развития (далее – Минэкономразвития) России, из двухсот опрошенных служащих, принятых в Минэкономразвития России в 2018 г., только трое поступили на государственную гражданскую службу через процедуру прохождения конкурса, что составляет 1,5 % от общего числа респондентов. Из остальных служащих 1,5 % назначены из кадрового резерва, а большая часть – 97 % служащих были приняты через оформление допуска к государственной тайне.

На рисунке 2 представлено соотношение принятых в соответствии с порядком поступления на государственную гражданскую службу в Минэкономразвития России в 2018 г.



1 – через оформление допуска к государственной тайне; 2 – из кадрового резерва; 3 – выиграл конкурс

*Составлено автором по материалам исследования*

Рис. 2. Соотношение принятых в соответствии с порядком поступления на государственную гражданскую службу в Минэкономразвития России в 2018 г.

Представленные данные свидетельствуют о том, что только 3 % вновь принятых сотрудников проходили конкурсную процедуру при отборе на должность. Таким образом, основной проблемой управления эффективностью профессиональной служебной деятельности госслужащих, выявленной на данном этапе, является уход от единых подходов к отбору, их субъективность и формализованность.

Итак, сущность проблем управления эффективностью профессиональной служебной деятельности госслужащих заключается в заниженных квалификационных требованиях к должностям государственной службы, которые не отвечают современным потребностям государственного органа в профессиональных и компетентных специалистах. Процедура отбора на государственную гражданскую службу через конкурс на замещение

должностей, призванная обеспечить поступление на государственную службу наиболее профессиональных кандидатов и объективность оценки, носит формальный характер. Большая часть служащих назначается через оформление допуска к государственной тайне. Таким образом, сохраняется вероятность необъективной оценки возможностей кандидатов осуществлять профессиональную служебную деятельность.

Выявленные проблемы на этапе привлечения и отбора обуславливают необходимость дальнейшей работы в части уточнения и стандартизации требований к кандидатам, претендующим на замещение должностей государственной гражданской службы Российской Федерации, а также необходимость повышения объективности процедуры отбора и прозрачности при любом виде поступления на государственную гражданскую службу.

#### Библиографический список

1. Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ред. от 03.08.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс»: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 25.12.2018).
2. Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» (ред. от 10.09.2017) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс»: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 20.12.2018).
3. Указ Президента Российской Федерации от 16.01.2017 г. № 16 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы» (ред. от 12.10.2017) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс»: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 22.12.2018).
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.03.2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв государственных органов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс»: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 22.12.2018).
5. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы. Версия 3.2 (утв. Минтрудом России от 31.01.2018 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс»: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 28.12.2018).
6. Методический инструментарий по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы. Версия 2.0 (утв. Минтрудом России от 31.07.2015 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс»: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 28.12.2018).
7. Алтухова, Н. Ф. и др. Компетентностный подход в управлении кадрами государственной службы на основе онтологий / Н. Ф. Алтухова, Е. В. Васильева, М. В. Мирзоян // Бизнес-информатика. – 2018. – № 1(43). – С. 17–27.
8. Меркулов, П. А. Профессиональное развитие как элемент государственной политики повышения эффективности государственной гражданской службы // Вестник экспертного совета. – 2017. – № 1 (8). – С. 107–112.
9. Разработка эффективной системы мотивации трудовой деятельности госслужащих, ориентированной на достижение конечных результатов: отчет о НИР / Л. А. Жигун, А. О. Субочева, Н. С. Пряжников, А. А. Литвинюк, М. В. Полевая, Е. В. Камнева, М. Е. Смирнова, М. В. Рязанцева, С. А. Полевой, О. Н. Васильева, Р. А. Ширванов, Н. А. Крюкова, М. С. Ащеулова, К. Б. Джинджау, Д. А. Зяблова. – М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2017. – 187 с.
10. Чернышов, А. Г. Власть как «вечный» двигатель: Монография. – М.: Проспект, 2017. – 240 с.
11. Чуланова, О. Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: Монография. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 120 с.

#### References

1. Federal'nyi zakon ot 27.07.2004 g. № 79 «O gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhbe Rossiiskoi Federatsii» (red. ot 03.08.2018 [Federal Law dated 27.07.2004 № 79 «On the State civil service of the Russian Federation» (ed. of 03.08.2018)]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 25.12.2018).
2. Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 01.02.2005 g. № 112 «O konkurse na zameshchenie vakantnoi dolzhnosti gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhby Rossiiskoi Federatsii» (red. ot 10.09.2017) [Decree of the President of the Russian Federation dated 01.02.2005

- № 112 «On the competition for filling the vacant position of the civil service of the Russian Federation» (ed. of 10.09.2017)]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 20.12.2018).
3. Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 16.01.2017 g. № 16 «O kvalifikatsionnykh trebovaniyakh k stazhu gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhby ili stazhu raboty po spetsial'nosti, napravleniyu podgotovki, kotoryi neobkhodim dlya zameshcheniya dolzhnostei federal'noi gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhby» (red. ot 12.10. 2017) [*Decree of the President of the Russian Federation dated 16.01.2017 № 16 «On the qualification requirements for the length of service of the civil service or work experience in the specialty, the direction of training, which is necessary to fill the posts of the federal state civil service»* (ed. of 12.10. 2017)]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 22.12.2018).
  4. Postanovlenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 31.03.2018 g. № 397 «Ob utverzhdenii edinoj metodiki provedeniya konkursov na zameshchenie vakantnykh dolzhnostei gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhby i vkluchenie v kadrovyy rezerv gosudarstvennykh organov» [*Decree of the Government of the Russian Federation dated 31.03.2018 № 397 «On approval of a unified methodology for conducting tenders for the vacant positions of the civil service and inclusion in the personnel reserve of state bodies»*]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 22.12.2018).
  5. Metodicheskie instrumentarii po ustanovleniyu kvalifikatsionnykh trebovanii dlya zameshcheniya dolzhnostei gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhby. Versiya 3.2: utv. Mintrudom Rossii ot 31.01.2018 g. [*Methodological tools for establishing qualification requirements for the filling of civil service positions. Version 3.2 approved by Ministry of Labor of Russia 01.31.2018*]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 28.12.2018).
  6. Metodicheskie instrumentarii po planirovaniyu naima i organizatsii otbora kadrov dlya zameshcheniya dolzhnostei gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhby. Versiya 2.0: utv. Mintrudom Rossii ot 31.07.2015 g. [*Methodological tools for planning recruitment and selection of personnel for the posts of the civil service. Version 2.0 approved by Ministry of Labor of Russia 31.07.2015*]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 28.12.2018).
  7. Altukhova N. F., Vasil'eva E. V., Mirzoyan M. V. Kompetentnostnyi podkhod v upravlenii kadrami gosudarstvennoi sluzhby na osnove ontologii [*Competence-based approach in the management of civil service personnel on the basis of ontologies*], *Biznes-informatika*, 2018, I. 1(43), pp. 17–27.
  8. Merkulov P. A. Professional'noe razvitie kak element gosudarstvennoi politiki povysheniya effektivnosti gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhby. *Vestnik ekspertnogo soveta* [*Professional development as an element of state policy to improve the efficiency of the civil service*], *Vestnik ehkspertnogo soveta*, 2017, I. 1 (8), pp. 107–112.
  9. Zhigun L. A., Subocheva A. O., Pryazhnikov N. S., Litvinyuk A. A., Polevaya M. V., Kamneva E. V., Smirnova M. E., Ryazanceva M. V., Polevoi S. A., Vasil'eva O. N., Shirvanov R. A., Kryukova N. A., Ashcheulova M. S., Dzhindzhua K. B., Zyblova D. A. Razrabotka effektivnoi sistemy motivatsii trudovoi deyatel'nosti gossluzhashchikh, orientirovannoi na dostizhenie konechnykh rezul'tatov: otchet o NIR [*Development of an effective system of motivation of civil servants' work oriented towards the achievement of final results: report on research and development*], M.: Finansovyi universitet pri Pravitel'stve Rossiiskoi Federatsii, 2017, 187 p.
  10. Chernyshov A. G. Vlast' kak «vechnyi» dvigatel': Monografiya [*Power as a «perpetual» engine: Monograph*]. M.: Prospekt, 2017, 40 p.
  11. Chulanova O. L. Metodologiya issledovaniya kompetentsii personala organizatsii: Monografiya. [*Methodology for the study of the competence of staff organizations: Monograph*], M.: INFRA-M, 2015, 120 p.

**Солнцева Оксана Глебовна**канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва**e-mail:** og\_solntseva@guu.ru**Solntseva Oksana**Candidate of Economic Sciences, State  
University of Management, Moscow**e-mail:** og\_solntseva@guu.ru**ВЛИЯНИЕ МЕНТАЛИТЕТА НА АДАПТАЦИЮ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УСЛОВИЯХ  
МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ**

**Аннотация.** Рассмотрено пересечение различных национальных культур в условиях функционирования международной компании, в частности в гостиничной индустрии. Предложены и сопоставлены три группы культур, учитывающие национальные особенности представителей разных стран. Представлены аргументы, обосновывающие необходимость учитывать различия каждой группы и адаптировать ценности компании и организационную культуру в целом к традициям и менталитету представителей каждой отдельной страны. Аргументирована целесообразность применения мультикультурных принципов организационной культуры, не противоречащих ни одной культуре мира. Сделан вывод, что данное обстоятельство является одной из особенностей и условий благополучного существования международных сетевых компаний гостиничного и туристического бизнеса.

**Ключевые слова:** организационная культура, менталитет, национальные особенности, адаптация, мотивация, социум.

**THE MENTALITY INFLUENCE TO ORGANIZATIONAL  
CULTURE ADAPTATION IN INTERNATIONAL  
COMPANY'S CONDITIONS**

**Abstract.** The intersection of different national cultures in the conditions of the international company functioning, in particular in the hotel industry, has been considered. Three groups of cultures, taking into account national features of representatives of different countries, have been offered and collated. The arguments, substantiating the need to take into account the differences of each group and adapt the company's values and organizational culture in General to the traditions and mentality of the representatives of each country, – have been presented. Expediency of application of the multicultural principles of organizational culture, not contradicting any culture of the world, – has been argued. The conclusion has been made, that this circumstance is one of the features and conditions of the successful existence of international network companies of hotel and tourism business.

**Keywords:** organizational culture, mentality, national features, adaptation, motivation, society.

На сегодняшний день гостиничная индустрия представляет собой отрасль с высоким уровнем конкуренции. Почти каждый день появляются все новые сообщения об открытии гостиниц в разных точках земного шара. Гостиничные предприятия создаются, а через некоторое время часть из них не выдерживает конкуренции и выходит из бизнеса. В значительном количестве случаев подобные неудачи возникают из-за ненадлежащего мониторинга потребностей клиентов, неполного или некачественного их удовлетворения. Однако очень важно отметить, что при всей значимости удовлетворенности потребителя, это не является единственным критерием успеха организации. Руководству компании всегда следует помнить о своих сотрудниках, ведь удовлетворенность трудом также имеет весомое значение [4].

Повышение уровня образования, квалификации и профессиональных навыков выдвигает требования к управленческому звену относительно применения все более сложных, но вместе с тем и более эффективных форм управления. На сегодняшний день для наращивания показателей эффективности управления уже недостаточно управлять поведением персонала. Важно формировать общественное мнение и настроение в рамках предприятия, а для этого необходимо внедрять и применять технологии, которые направлены на чувства и мысли сотрудников. Подобный тип управления имеет ряд особенностей, которые главным

© Солнцева О.Г., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



образом заключаются в налаживании и ведении постоянных коммуникаций с представителями разных групп социума: с государственными структурами, с местными органами управления, со средствами массовой информации, с партнерами и, самое главное, с работниками. Организационная культура – свод основополагающих предложений, который принимается и поддерживается каждым отдельным сотрудником компании и находит свое выражение в ценностях, задающих сотрудникам ориентир поведения [5].

Рассмотрим вопросы управления персоналом и организационной культуры на примере международной компании «Марриотт» (Marriott). На сегодняшний день отели компании «Марриотт» можно встретить практически во всех странах мира – в общей сложности их насчитывается уже более 6 тыс. Обслуживанием такого огромного количества отелей занимается более 200 тыс. человек и все они представляют собой главную ценность компании [6]. Важно отметить, чем больше открывается отелей под брендом Marriott, тем сложнее управляющей компании отслеживать динамику развития организационной культуры в каждой отдельно взятой гостинице. Накладывают свой отпечаток и в какой-то степени осложняют задачу культурные различия представителей разных стран и народов, которые являются сотрудниками этих гостиниц.

Менеджерам подобных организаций, функционирующих в условиях пересечения различных национальных культур, следует учитывать различия каждой из них и адаптировать ценности своей компании и организационную культуру в целом к традициям и менталитету представителей каждой отдельной страны. Это является одной из особенностей и условий благополучного существования компаний гостиничного и туристического бизнеса в современном мире [2].

Совершенно очевидно, что для подобных целей недостаточно изучения иностранных языков. Чтобы понять ценности того или иного народа, необходимо проводить изучение и анализ их обычаев, культуры и ментальных барьеров, препятствующих изменению существующих установок и внедрению новых. Важно отметить, что поведение представителей разных стран и народов неразрывно связано с сопоставлением различных культур, которые можно условно разделить на три группы.

1. Моноактивные – культуры, которые отличаются своей последовательностью в действиях. Представители этих культур могут заниматься только одним делом, не доделав которое, они не приступят к следующему. Планирование деятельности, составление четкого расписания, организация деятельности – вот их главные отличительные черты. Типичными представителями являются: американцы, англичане, французы, немцы. Но и среди представителей этих народов тоже есть свои различия.

Американцы, как правило, не склонны к церемониям, чрезвычайно деловиты, способны быстро решать возникшие проблемы. В целом, американцы легко сходятся с людьми, прямо выражают свои эмоции, не приветствуют социальную дистанцию, предпочитая такие отношения, которые многим европейцам покажутся панибратскими. Англичане, как известно, отличаются своей вежливостью, которая выражается в корректном отношении и терпимости к собеседнику, отсутствии категоричных ответов. При обсуждении деловых вопросов англичане проявляют неторопливость, стараясь глубоко проникнуть в суть вопроса. Одной из главных особенностей англичан является стремление к соблюдению распорядка дня. Любые сбои чреваты напряженностью в отношениях и падением престижа. Немцы зачастую ассоциируются со словом «порядок». А порядок у них неразрывно связан с надежностью, порядочностью и стабильностью. Согласитесь, именно такими характеристиками должна обладать гостиница и ее сотрудники в глазах посетителей. Французы отличаются любовью к громким словам и красивым жестам. Высоко ценится французами ораторское искусство. Французы любезны, но не открыты. В целом отношение французов к гостям можно охарактеризовать как «вежливый холод».

2. Полиактивные – культуры, которые отличаются подвижностью, «хватанием» за несколько дел одновременно, нередко не доведением их до конца. Как правило, это общительные народы, которые не имеют привычки планировать свою деятельность. Для них характерно выполнение дел не по расписанию, а по субъективной степени важности и привлекательности того или иного мероприятия.

Типичными представителями являются: русские, итальянцы. Русского человека отличает жажда справедливости. Русские болезненно реагируют на любые проявления несправедливости и готовы пойти на многое, чтобы «восстановить порядок». В спорах русский может быть вспыльчив и не сдержан. Другой национальной особенностью является щедрость, способность помочь нуждающемуся в помощи, зачастую в ущерб себе. При этом улыбку на лице русского человека можно увидеть гораздо реже, чем, например, у итальянца. Итальянцы по своей эмоциональности близки к французам, для них характерен

быстрый темп речи, громкость и активная жестикуляция. Итальянцы напористы, всегда готовы к дискуссии. В отличие от редко вступающих в конфликт англичан, итальянцы готовы отстаивать свою позицию чрезвычайно эмоционально до последнего, чего бы им это не стоило. Дисциплина для итальянцев не имеет особого значения. Проблема с персоналом в Италии в том, что люди расслаблены и медленно работают.

3. Реактивные – культуры, в которых наибольшее значение придают уважению и вежливости. Представители этих культур всегда готовы спокойно выслушать собеседника, не перебивая его.

Типичными представителями являются: японцы, китайцы, корейцы. Их деятельность также не подчинена строгому распорядку, а зависит от ситуации. Представители этих культур предпочитают формулировать свое мнение только после того, как выслушают позицию других.

Японцы всегда удивляют иностранцев своей вежливостью, высоким самообладанием и терпеливостью. Отличительной особенностью японцев является их манера разговора: некатегоричная, с глубоким уважением к собеседнику. Японской речи не свойственна беглость, в разговоре часто делаются паузы, что диаметрально противоположно речи итальянской. Помимо прочего, внешне японская речь кажется расплывчатой. Так, например, англичане и американцы стремятся уяснить суть дела как можно скорее, японцев такая прямолинейная манера раздражает. Улыбка – обязательный элемент коммуникации для японцев вне зависимости от настроения. В любом отеле все улыбаются и готовы прийти к вам на помощь без каких-либо чаевых. Китайцам свойственно хладнокровие, спокойствие и умение сдерживать свои эмоции в стрессовых ситуациях. Сотрудники китайских отелей гораздо реже улыбаются, по сравнению с коллегами из Японии. Для них очень важно всегда выглядеть бесстрастно. Корейцев отличает то, что их речь богата эпитетами и сравнениями в случае симпатии к собеседнику. Нередко подобная многословность неправильно истолковывается европейцами и воспринимается как фальшь. Помимо прочего, во время беседы кореец как бы «заглядывает» в глаза собеседника, стараясь поймать его взгляд, что также зачастую неверно расценивается. Это отнюдь не назойливость, а лишь выражение симпатии и заинтересованности в общении.

Проблемы недопонимания могут возникать при использовании американской системы ценностей, заложенной при формировании организационной культуры компании «Марриотт», в России или Японии, жители которых принадлежат к другим типам культур. Таким образом, важным является не только вопрос формирования организационной культуры управляющей компании, но и ее адаптация к условиям разных стран и культур. До тех пор, пока этот вопрос не будет решен, будут возникать культурные конфликты в следствие несоответствия реальных и номинальных ценностей.

На данном этапе важно отметить, что компания «Марриотт» учитывает национальные особенности представителей разных стран, в которых есть гостиницы под ее брендом. Также важно отметить и тот факт, что большая часть принципов организационной культуры компании «Марриотт» является мультикультурной. То есть они заведомо не противоречат ни одной культуре мира. Гостиничный бизнес сам по себе предполагает господство гостя, поэтому правило «гость всегда прав» актуально по всему миру. Само по себе наличие системы поощрений и мотивации так же вряд ли может идти вразрез с какими-либо культурными ценностями. В этом случае скорее необходимо предусмотреть разные формы мотивирования сотрудников для представителей разных культур, так как то, что является благом для одних, для других не представляет никакой ценности.

В России для сотрудников «Марриотт» главными стимулами являются льготы и привилегии, а не увеличение заработной платы, как принято полагать [3]. Безусловно, одним из важных показателей в деятельности сотрудников компании является время. Но как показывает анализ разных культур, подход к этому фактору у представителей разных национальностей разный. Так, например, менеджеры в Америке и Северной Европе озабочены деловой насыщенностью времени [1].

Помимо прочего, представителей разных культур отличает и представление о таких понятиях, как: власть, авторитет, удовлетворение. Менеджеры в Америке и северной Европе, как правило, организованы и твердо придерживаются намеченных планов, вдохновляя подчиненных тщательным планированием. В России и Италии менеджеры скорее полагаются на свое умение убеждать. Часто бывая эмоциональными, они используют силу характера как стимулирующий фактор.

Таким образом, успешное функционирование международной организации и взаимодействие персонала, представляющего различные национальные команды, во многом зависит от правильного подхода к формированию и адаптации организационной культуры в условиях определенного культурного социума.

Все вышесказанное наглядно демонстрирует насколько все мы разные, насколько различны наши культуры и привычки, предпочтения и убеждения. Соответственно, в вопросах формирования и развития организационной культуры в рамках международной компании, руководству каждой отдельной гостиницы важно не только слепо следовать принципам компании «Марриотт», но и пропускать их через призму ментальности своего народа, адаптируя под условия конкретной страны и ее представителей. Единственное, что остается неизменным – признание сотрудников компании ее главной ценностью, которая нуждается в постоянной поддержке инициативы и мотивации.

*Библиографический список*

1. Башмаков, В. И. Управление социальным развитием персонала: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова. – 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 240 с.
2. Солнцева О. Г. Влияние менталитета представителей разных народов на рынок гостиничных услуг России. / О. Г. Солнцева, М. С. Мещерякова // Львовские чтения – 2018 [Текст]: сборник статей VI Всероссийской научной конференции / Государственный университет управления. – М.: Издательский дом ГУУ, 2018.
3. Солнцева О. Г. Особенности менталитета персонала гостиничной индустрии России // Вестник университета. – 2017. – № 4. – С. 46–50.
4. Чудновский А. Д. Управление индустрией туризма / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, В. С. Сенин. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: КНОРУС, 2015. – 437 с.
5. Юхнева, Е. А. Оценка организационной культуры и моделей коллективного поведения в системе стратегического планирования // Российское предпринимательство. – 2014. – № 19 (265). – С. 62–73. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/35654/> (дата обращения: 18.11.2018).
6. Marriott mobileapp [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mobileapp.marriott.com> (дата обращения: 20.11.2018).

*References*

1. Bashmakov, V. I., Tikhonova E. V. Upravlenie sotsial'nym razvitiem personala: uchebnik dlya stud. uchrezhdenii vyssh. prof. obrazovaniya [Management of social development of personnel: textbook for students. institutions higher. Professor of education], 2-e izd., ster., M.: Izdatel'skii tsentr «Akademiya», 2014., 240 p.
2. Solntseva O. G., Meshcheryakova M. S. Vliyanie mentaliteta predstavitelei raznykh narodov na rynek gostinichnykh uslug Rossii. [Influence of mentality of representatives of different Nations on the market of hotel services in Russia], L'vovskie chteniya – 2018: sbornik statei VI Vserossiiskoi nauchnoi konferentsii, Gosudarstvennyi universitet upravleniya [Materials of the VI scientific conference. State university of management], Moscow, GUU, 2018.
3. Solntseva O. G., Meshcheryakova M. S. Osobennosti mentaliteta personala gostinichnoi industrii Rossii [Features of mentality of the personnel of the hotel industry of Russia], Vestnik universiteta, 2017, I. 4, pp. 46–50.
4. Chudnovskii A. D., Zhukova M. A., Senin V.S. Upravlenie industriiei turizma [Tourism industry management], 4-e izd., ispr. i dop., M.: KNORUS, 2015. 437 p.
5. Yukhneva, E. A. Otsenka organizatsionnoi kul'tury i modelei kollektivnogo povedeniya v sisteme strategicheskogo planirovaniya // Rossiiskoe predprinimatel'stvo [Evaluation of organizational culture and models of collective behavior in the system of strategic planning], 2014, I. 19 (265), pp. 62–73. Available at: <http://www.creativeconomy.ru/articles/35654/> (accessed 18.11.2018).
6. Marriott mobileapp. Available at: <http://mobileapp.marriott.com> (accessed 20.11.2018).

**Яковлев Александр Юрьевич**  
 д-р полит. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
 г. Москва  
*e-mail: kafedragimu@ro.ru*

**Yakovlev Alexander**  
 Doctor of Political Sciences, State  
 University of Management, Moscow  
*e-mail: kafedragimu@ro.ru*

## МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМЫМ ИМУЩЕСТВОМ МИНИСТЕРСТВА ОБОРОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Аннотация.** Рассмотрены вопросы структуры и функционирования системы управления недвижимым имуществом, находящимся у Министерства обороны Российской Федерации. В России владение, пользование и распоряжение военным имуществом стоит особняком по сравнению с иным федеральным имуществом. Управлению имуществом Министерства обороны России присущ ряд признаков, среди которых можно выделить автономность военного ведомства и закрытость процесса управления. Сегодня только в Центральном федеральном округе имеется около 57 тыс. объектов военного недвижимого имущества.

**Ключевые слова:** государственное имущество, недвижимое имущество, федеральное имущество, военное имущество, имущество Министерства обороны России.

## ADMINISTRATION MECHANISM OF REAL ESTATE PROPERTY OF THE MINISTRY OF DEFENSE OF THE RUSSIAN FEDERATION

**Abstract.** The structure and functioning of the real estate administration system located in the Ministry of Defense of the Russian Federation have been considered. In Russia the possession, use and disposal of military property costs mansions in comparison with other federal property. The property administration of the Russian Ministry of Defense is inherent in a number of signs, including the autonomy of the military and the closeness of the administration process. Today only in the Central Federal District there are about 57 000 objects of military real estate.

**Keywords:** state property, real estate, federal property, military property, property of the Ministry of Defense of Russia.

В современной системе государственного управления Российской Федерации (далее – РФ) имеется немало число проблемных областей, одной из которых является управление государственным имуществом [9]. К этой сфере имеется довольно большое количество нареканий, в частности в области эффективности указанного процесса. Государственное имущество РФ состоит из федерального имущества (принадлежит России) и имущества субъектов федерации – республик в составе страны, краев, областей, городов федерального значения и пр.

Состав имущества и механизмы управления государственным имуществом субъектов федерации, несмотря на то, что таких механизмов 85 (по числу государственно-территориальных образований в России), в целом схожи, чего нельзя сказать об управлении федеральным имуществом. Причина значительно более сложной системы управления отчасти кроется в составе имущества РФ, куда, в частности, входит зарубежное и военное имущество, управление которыми имеет существенные отличия.

Все имущество Вооруженных Сил Российской Федерации (далее – ВС РФ) принадлежит государству и является федеральной собственностью. В силу специфичности состава военного имущества и особенностей его использования (как в мирное, так и в военное время) специальный уполномоченный федеральный орган исполнительной власти РФ, а именно Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом, практически полностью исключен из процесса управления военным имуществом, в отличие от имущества, находящегося у других федеральных органов. Собственником недвижимого имущества ВС РФ является РФ в лице Министерства обороны Российской Федерации (далее – Минобороны России).

Для управления военным имуществом в составе Минобороны России образовано обособленное структурное подразделение – Департамент имущественных отношений. Это подразделение занято реализацией

© Яковлев А.Ю., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



полномочий Минобороны России по управлению и распоряжению федеральным недвижимым имуществом (кроме вооружения и боеприпасов), находящимся у ВС РФ на праве хозяйственного ведения или оперативного управления, высвобождаемым движимым военным имуществом (кроме вооружения и боеприпасов), земельными участками, находящимися на праве постоянного (бессрочного) пользования у ВС РФ, имуществом подведомственных Минобороны России федеральных государственных предприятий и учреждений, акциями и долями в уставных капиталах хозяйственных обществ, созданных в результате приватизации, подведомственных Минобороны России федеральных государственных унитарных предприятий, а также иных акционерных обществ, в отношении которых Минобороны России по решению Правительства РФ осуществляет полномочия собственника [1].

Департамент является центральным органом военного управления и непосредственно подчиняется заместителю министра обороны РФ, отвечающему за организацию расквартирования войск (сил), жилищного и медицинского обеспечения, судебно-правовой работы и контроля финансово-экономической деятельности.

За департаментом закреплен ряд подведомственных организаций, которые находятся в его подчинении. Среди них территориальные управления имущественных отношений, в числе которых: ФГКУ «Центральное территориальное управление имущественных отношений» Минобороны России; ФГКУ «Дальневосточное территориальное управление имущественных отношений» Минобороны России; ФГКУ «Крымское территориальное управление имущественных отношений» Минобороны России; ФГКУ «Приволжско-Уральское территориальное управление имущественных отношений» Минобороны России; ФГКУ «Северо-Западное территориальное управление имущественных отношений» Минобороны России; ФГКУ «Северо-Кавказское территориальное управление имущественных отношений» Минобороны России; ФГКУ «Сибирское территориальное управление имущественных отношений» Минобороны России.

Все приведенные организации являются федеральными государственными казенными учреждениями. Как можно заметить, они образованы по территориальному признаку. Однако территориальность не всегда совпадает с федеральными округами, где действуют полномочные представители президента России, что объясняется особенностями расположения ВС РФ на территории страны, а также некоторыми иными факторами. Например, упразднением Крымского федерального округа в 2016 г., просуществовавшего 2 года.

Указанные казенные учреждения являются правопреемниками ликвидированных квартирно-эксплуатационных частей и на сегодняшний день являются балансодержателями объектов недвижимого имущества, расположенного на соответствующей территории. Кроме того, территориальные управления имущественных отношений созданы для выполнения работ, оказания услуг, в целях обеспечения реализации предусмотренных российским законодательством в сфере учета, управления и распоряжения, а также контроля над использованием и сохранностью военного имущества. Несмотря на то, что казенные учреждения обладают довольно большим объемом прав, окончательное решение по использованию имущественных комплексов сохраняет за собой Департамент имущественных отношений Минобороны России.

Каким образом осуществляется разграничение полномочий между департаментом и территориальными управлениями имущественных отношений, можно увидеть на примере реализации функций по передаче в аренду военного имущества. Департамент имущественных отношений Минобороны России издает приказ о даче задания учреждению на сделку по передаче в аренду имущества, где указываются: форма и сроки проведения торгов, условия договора аренды, сроки представления документации, состав комиссии по проведению торгов, указание на организатора торгов. Соответствующее федеральное казенное учреждение выступает организатором конкурса или аукциона, в том числе осуществляет прием заявок, их оценку, подводит итоги и определяет победителя. Договор аренды с победителем подписывает Департамент имущественных отношений Минобороны России.

Схематично, хотя и в упрощенном виде, механизм управления недвижимым имуществом Минобороны России можно представить следующим образом (см. рис. 1).

Ввиду однотипности задач, решаемых территориальными управлениями, остановимся более подробно на одном из них – ФГКУ «Центральное территориальное управление имущественных отношений» Минобороны России (далее – ФГКУ «Центральное ТУИО» Минобороны России). Это учреждение образовано в соответствии с приказом министра обороны РФ от 5.07.2010 г. № 756 в результате переименования ФГУ «Московская центральная квартирно-эксплуатационная часть района» Минобороны России,

созданного в соответствии с распоряжением Правительства РФ от 25.07.2007 г. № 982-р, и реорганизации путем присоединения к нему 65 федеральных государственных учреждений в соответствии с приказом министра обороны РФ от 17.12.2010 г. № 1871.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Механизм управления недвижимым имуществом Минобороны России

Основные виды деятельности ФГКУ «Центральное ТУИО» Минобороны России, согласно уставу, – учет, управление, распоряжение и контроль над использованием и сохранностью имущества ВС РФ [2].

Учреждение осуществляет управление имуществом и является основным балансодержателем фондов Минобороны России на территории Центрального федерального округа.

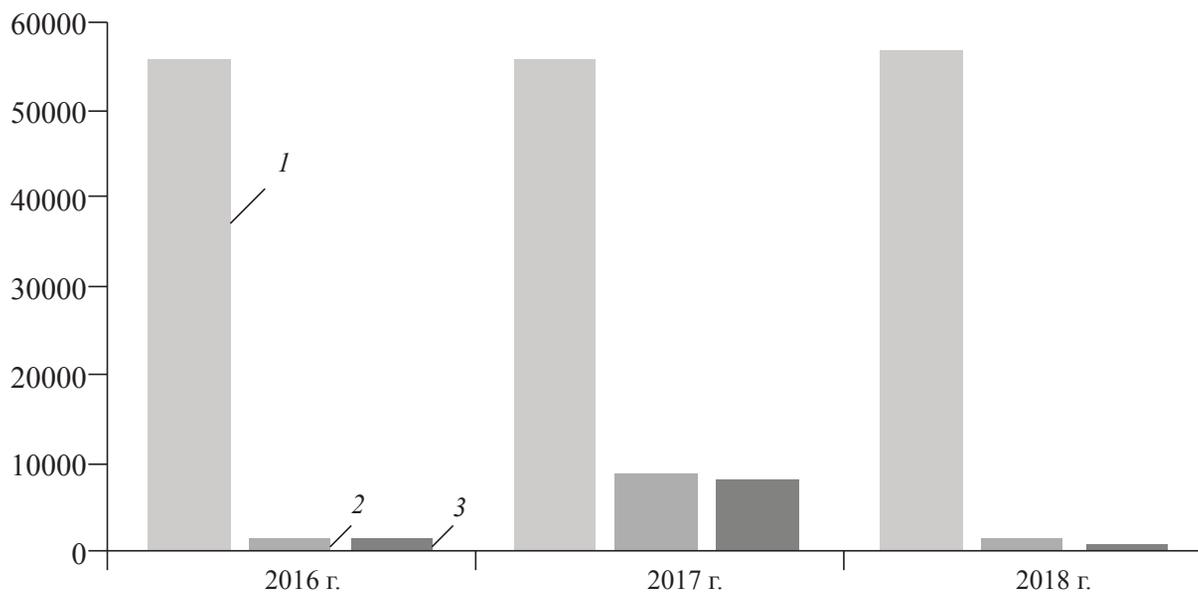
По итогам 2016 г., на балансовом учете ФГКУ «Центральное ТУИО» Минобороны России на начало года состояло 55 852 объекта недвижимого имущества. В течение оборотного периода было принято 1 462 объекта, убыло – 1 564 объекта. Итог на конец 2016 г. составил 55 750 объектов.

В 2017 г. на балансовый учет был принят 8 991 объект недвижимого имущества, убыл – 8 051 объект.

На начало 2018 г. на балансовом учете состояло 56 690 объектов недвижимого имущества. В течение года было принято 1 399 объектов, убыло – 243 объекта. Итог на 4.12.2018 г. составил 57 846 объектов, из которых 25 462 объекта (44,02 %) являются жилым фондом, 32 384 объекта (55,98 %) признаны нежилым фондом [8; 10]. Графически это выглядит следующим образом (см. рис. 2).

Большую часть объектов недвижимого имущества ВС РФ составляют склады и прочие производственные здания и сооружения (контрольно-пропускные пункты, гаражи, контрольно-технические пункты, свинарники, коровники, пакгаузы, пилорамы, и т. д.). Значительную часть военных городков занимают жилые дома и прочие жилые и общественные здания, необходимые для обеспечения военнослужащих социальной инфраструктурой (детские сады, школы, поликлиники, больницы, котельные, и т. д.). Однако на сегодняшний день наблюдается тенденция передачи вышеуказанных объектов недвижимого имущества в муниципальную собственность, поэтому их количество на балансовом учете ФГКУ «Центральное ТУИО» Минобороны России ежегодно сокращается.

В связи с физическим износом объектов недвижимого имущества более 50 % зданий и сооружений требуют текущего и капитального ремонта. Так, 13,8 % объектов недвижимого имущества были построены в период с 1900 г. по 1940 г. включительно, 57,2 % всех сооружений были возведены с 1941 г. по 1970 г. и 29 % – с 1971 г. по 2010 г. Необходимо отметить, что основная часть объектов недвижимого имущества расположены на территории г. Москвы, Московской и Тверской областей.



1 – всего; 2 – прибыло; 3 – убыло

Источники: [3; 4]

Рис. 2. Динамика объектов недвижимого имущества на балансовом учете ФГКУ «Центральное ТУИО» Минобороны России в 2016–2018 гг.

Как любой механизм, механизм управления недвижимым имуществом Минобороны России не лишен проблемных областей. Одной из таковых является значительная затрудненность отслеживания порядка использования высвобожденных зданий, сооружений и земельных участков. Так, если войсковая часть или иная организация, подверженная расформированию или передислокации, не уведомит балансодержателя об организационно-штатных мероприятиях (одной из возможных причин может выступать коррупционная составляющая [6]), проводимых в их отношении, имущество подлежит хищению, актам вандализма, разрушению, а также незаконному использованию.

Необходимо также отметить, что в соответствии с законодательством РФ, недвижимое имущество Минобороны России должно использоваться органами военного управления, войсковыми частями и иными организациями на праве оперативного управления (в случае, если организация является непосредственно балансодержателем) или на основании договора безвозмездного пользования. Однако на сегодняшний день, такие договоры заключаются не всегда, в результате чего использование недвижимого имущества Минобороны России можно назвать незаконным.

Усугубляется ситуация тем, что нормативно-правовая база управления недвижимым имуществом Минобороны России значительно устарела. Так, например, при переформировании, расформировании или передислокации войсковой части необходимо подписать акты приема-передачи зданий, сооружений и территорий военного городка, которые утверждаются начальниками территориальных или местных гарнизонов, а также согласовываются с балансодержателем объектов недвижимого имущества. Единственными нормативно-правовыми актами, регулирующими данные процессы, являются приказ министра обороны СССР от 18.10.1979 г. № 260 «О введении в действие Руководства по учету вооружения, техники, имущества и других материальных средств в Вооруженных Силах СССР», телеграмма командующего Западным военным округом 2012 г. о необходимости согласования начальниками территориальных (местных) гарнизонов актов приема-передачи (действие истекло 31.12.2012 г.), а также внутренний приказ начальника ФГКУ «Центральное ТУИО» Минобороны России от 10.10.2013 г. № 86. В свою очередь, начальникам территориальных (местных) гарнизонов для подписи указанных документов необходим приказ вышестоящего командования. В результате процесс выдачи ликвидационных справок, необходимый для окончания организационно-штатных мероприятий, затягивается, а порой оказывается невозможным.

На сегодняшний день имеются утвержденные образцы актов приема-передачи зданий, сооружений и территории военного городка при реформировании, ликвидации и передислокации войсковой части. Однако, отсутствует нормативно-правовой акт, который бы четко регулировал права и обязанности сторон, а также обязывал согласовывать указанные документы с начальниками территориальных (местных) гарнизонов, поскольку именно они, в соответствии с Уставом гарнизонной и караульной служб Вооруженных Сил Российской Федерации, несут ответственность за имущественные комплексы, расположенные в границах вверенных им гарнизонов.

Подводя итог, необходимо отметить, что, несмотря на специфику механизма управления недвижимым имуществом Министерства обороны Российской Федерации, ему присущ ряд черт и проблем [7], свойственных системе управления государственным имуществом (как федеральным [4], так и субъектов федерации [5]) в России в целом, которые предстоит в будущем решать.

#### Библиографический список

1. Положение о Департаменте имущественных отношений Министерства обороны Российской Федерации (утв. приказом Министра обороны Российской Федерации от 25.02.2014 № 110 (ред. от 06.06.2017)) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 07.12.2018).
2. Устав федерального государственного казенного учреждения «Центральное территориальное управление имущественных отношений» Министерства обороны Российской Федерации (утв. приказом врио директора Департамента имущественных отношений Министерства обороны Российской Федерации № 2634). Режим доступа: [http://economy.mil.ru/files/Ystav\\_CTUIO\(1\).pdf](http://economy.mil.ru/files/Ystav_CTUIO(1).pdf) (дата обращения: 07.12.2018).
3. Гатауллин, Т. М. [и др.]. Революции в управлении / Т. М. Гатауллин, В. И. Малыхин, Л. Л. Гончаров // Вестник университета. – 2015. – № 10. – С. 172–174.
4. Козлова, С. В. Государственное управление земельно-имущественными отношениями. Дисфункции и риски // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 3. – С. 99–103.
5. Милькина, И. В. Анализ показателей развития имущественно-земельного комплекса города Москвы / И. В. Милькина, В. Г. Колесников // Муниципальная академия. – 2018. – № 1. – С. 59–66.
6. Яковлев, А. Ю. Противодействие коррупции. – М., 2018. – 59 с.
7. Яковлев, А. Ю. Управление государственным и муниципальным имуществом. Земельно-имущественные отношения. – М., 2018. – 23 с.
8. «КЖФ» – база данных объектов недвижимого имущества, закрепленных за ФГКУ «Центральное территориальное управление имущественных отношений» Министерства обороны Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа ограничен (дата обращения: 07.12.2018).
9. Информационно-образовательный портал «Государственное и муниципальное управление» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gimurf.ru/> (дата обращения: 07.12.2018).
10. «ESTATE» – база данных объектов недвижимого имущества (технической и правоустанавливающей документации), закрепленных за ФГКУ «Центральное территориальное управление имущественных отношений» Министерства обороны Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа ограничен (дата обращения: 07.12.2018).

#### References

1. Polozhenie o Departamente imushchestvennykh otnoshenii Ministerstva oborony Rossiiskoi Federatsii (utverzhdno prikazom Ministra oborony Rossiiskoi Federatsii ot 25.02.2014 № 110 (red. ot 06.06.2017)) [*Regulations on the Department of Property Relations of the Ministry of Defense of the Russian Federation (approved by order of the Minister of Defense of the Russian Federation on 25.02.2014 № 110)*]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tant Plyus» <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 07.12.2018).
2. Ustav federal'nogo gosudarstvennogo kazennogo uchrezhdeniya «Tsentral'noe territorial'noe upravlenie imushchestvennykh otnoshenii» Ministerstva oborony Rossiiskoi Federatsii (utv. prikazom vrio direktora Departamenta imushchestvennykh otnoshenii Ministerstva oborony Rossiiskoi Federatsii № 2634) [*The Charter of the Federal state-owned institution «Central Territorial Department of Property Relations» of the Ministry of Defense of the Russian Federation (approved by the order of the Acting Director of the Department of Property Relations of the Ministry of Defense of the Russian Federation № 2634)*]. Available at: [http://economy.mil.ru/files/Ystav\\_CTUIO\(1\).pdf](http://economy.mil.ru/files/Ystav_CTUIO(1).pdf) (accessed 07.12.2018).

3. Gataullin T. M., Malykhin V. I., Goncharov L. L. Revolutsii v upravlenii [*Revolutions in Management*], Vestnik Universiteta, 2015, I. 10, pp. 172–174.
4. Kozlova S. V. Gosudarstvennoe upravlenie zemel'nymi i imushchestvennymi otnosheniyami. Disfunktsii i riski [*State management of land and property relations. Dysfunctions and risks*], Economica i predprinimatelstvo [*Economy and entrepreneurship*], 2015, I. 3, pp. 99–103.
5. Mil'kina I. V., Kolesnikov V. G. Analiz pokazatelei razvitiya imushchestvenno-zemel'nogo kompleksa goroda Moskvy [*Analysis of indicators of development of the property and land complex of the city of Moscow*], Munitsipal'naya akademiya, 2018, I. 1, pp. 59–66
6. Yakovlev A. Yu. Upravlenie gosudarstvennym i munitsipal'nym imushchestvom. Zemel'no-imushchestvennye otnosheniya [*State and municipal property management. Land and property relations*], Moscow, 2018, 23 p.
7. Yakovlev A. Y. Protivodeistvie korruptsii, Moskva, 2018, 59 pp.
8. «KZHF» – baza dannykh ob'yektov nedvizhimogo imushchestva, zakreplennykh za FGKU «Tsentral'noe territorial'noe upravlenie imushchestvennykh otnoshenii» Ministerstva oborony Rossiiskoi Federatsii [*«KZhF» – a database of real estate objects assigned to the Federal state-owned institution «Central Territorial Department of Property Relations» of the Ministry of Defense of the Russian Federation*]. (accessed 07.12.2018).
9. Informatsionno-obrazovatel'nyi portal «Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie» [*Information and educational portal «State and municipal governance»*]. Available at: <http://gimyrf.ru/> (accessed 05.10.2018).
10. «ESTATE» – baza dannykh ob'ektov nedvizhimogo imushchestva (tekhnicheskoi i pravoustanavlivayushchei dokumentatsii), zakreplennykh za FGKU «Tsentral'noe territorial'noe upravlenie imushchestvennykh otnoshenii» Ministerstva oborony Rossiiskoi Federatsii [*«ESTATE» is a database of real estate objects (technical and title documentation) assigned to the Federal state-owned institution «Central Territorial Department of Property Relations» of the Ministry of Defense of the Russian Federation*]. (accessed 07.12.2018).

---

---

# СТРАТЕГИИ И ИННОВАЦИИ

УДК 339.138:004.8

JEL M31

DOI 10.26425/1816-4277-2019-1-40-46

**Бутковская Галина Вальдеровна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва  
**e-mail:** [gvb@mail.ru](mailto:gvb@mail.ru)

## ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ ПОСЛЕ ПОКУПКИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И УСПЕШНЫЙ ОПЫТ

**Аннотация.** Цифровая трансформация влияет на то, как компании взаимодействуют со своими клиентами, что отражается в предложениях после покупки. Это нововведение и дополнительное использование цифровых технологий позволяют компаниям собирать больше данных о своих клиентах через различные источники, и, имея цифровые возможности для преобразования этих данных в знания, компании могут предлагать лучшие продукты и персонализированный опыт. В статье даны рекомендации по оптимизации компаниями своих предложений на этапе после покупки для взаимодействия компании с клиентами с помощью цифровых технологий.

**Ключевые слова:** цифровые технологии, клиентский опыт, пользовательский опыт, технологии взаимодействия с клиентами, успешный опыт цифровизации.

**Butkovskaya Galina**  
Candidate of Economic Sciences, State  
University of Management, Moscow  
**e-mail:** [gvb@mail.ru](mailto:gvb@mail.ru)

## DIGITAL TECHNOLOGIES OF INTERACTING WITH CUSTOMERS AFTER THE PURCHASE: MAJOR TENDENCIES AND SUCCESSFUL EXPERIENCE

**Abstract.** Digital transformation affects the way companies interact with clients, which is reflected in after-purchase offers. This innovation and additional use of digital technologies allow the companies to gather more data on their clients through different sources, and having the digital means of turning this data into insights and knowledge, companies can offer better products and personalized experience. The recommendations for optimizing by companies their offers at the stage after purchase to interact with the client with the help of digital technologies have been provided.

**Keywords:** digital technologies, customer experience, user experience, technologies of interacting with customers, successful digitalization experience.

Рост доли использования цифровых технологий меняет способы общения, бизнес-процессы и процессы потребления, разрушая барьеры времени и пространства. Эти технологии видоизменяют маркетинговую деятельность компаний и позволяют им соответствовать покупательскому спросу и конкуренции в условиях среды, сформированной цифровой трансформацией. Это открывает новые возможности для компаний, такие как новые бизнес-модели, улучшение взаимодействия с клиентами и оптимизация операционного процесса [1; 15].

Внедрение цифровых технологий в бизнес привело к повышению производительности за счет более эффективных схем работы, мгновенной коммуникации между брендами/предприятиями и клиентами, и, наконец, экспоненциальных технологических достижений [13]. Кроме того, клиенты в цифровой среде имеют возможность распространять информацию о личном пользовательском опыте различными способами. При этом конкуренция отошла от традиционного сравнения цен и продуктов. Теперь она ориентирована на поставленный опыт. И хотя наблюдается рост внимания к управлению опытом клиентов, часто забывают о том, что после покупки есть еще очень важный этап [8]. Этот этап включает в себя то, что компании предлагают своим клиентам после покупки. Можно предположить, что мировые рынки вошли в «экономику опыта», которая заставляет компании дифференцироваться и конкурировать на основе предложения лучшего опыта клиентам.

© Бутковская Г.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Таким образом, исследовательская проблема заключается в том, как традиционные компании наравне с цифровыми могут использовать цифровые технологии в построении более близких отношений с клиентами не только через свой продукт, но и через дополнительный опыт и сервис с целью повышения лояльности к бренду и увеличения количества повторных покупок.

Цель данного исследования – выявление и обобщение успешного опыта оптимизации компаниями своих предложений на этапе после покупки для взаимодействия компании с клиентами с помощью цифровых технологий. Для этого был проведен обзор литературы и кейсов в контексте цифровой трансформации взаимодействия компаний с клиентами после покупки в разрезе нескольких отраслевых рынков.

В процессе изучения исследовательской проблемы было выявлено, что цифровая трансформация упоминается в достаточно большом количестве публикаций, но исследования концепции цифровой трансформации пока отсутствуют. Тем не менее, эти вопросы хорошо изучены практиками и консалтинговыми компаниями.

Центр цифрового бизнеса Массачусетского технологического института и компания Capgemini Consulting предложили определять цифровую трансформацию как «использование новых цифровых технологий (социальных сетей, мобильных, аналитических или встроенных устройств) для обеспечения масштабных улучшений бизнеса по нескольким направлениям, таким как повышение качества обслуживания клиентов, оптимизация операций или создание новых бизнес-моделей» [10, с. 2]. Чуть позже цифровую трансформацию стали объяснять как реорганизацию или инвестиции в новые технологии, бизнес-модели и процессы для повышения ценности для клиентов и сотрудников и более эффективной конкуренции в постоянно меняющейся цифровой экономике [12].

Исследователи определили три основные области в деятельности компании, на которые влияет цифровая трансформация и которые могут быть реализованы только в том случае, если компания имеет цифровые возможности: опыт работы с клиентами, операционный процесс и бизнес-модель. Эти области охватывают весь бизнес и обеспечивают основу для компаний, которые хотят осуществить цифровую трансформацию [15].

Поскольку это исследование направлено на понимание влияния цифровой трансформации на этапе после покупки, область клиентского опыта будет объяснена чуть более подробно, чем другие.

Субъективно воспринимаемое потребителем качество продукта складывается из таких составляющих, как оценка потребителем процесса взаимодействия с брендом/компанией и результат взаимодействия с самим товаром. Эти два элемента соответственно называют клиентским опытом (англ. customer experience) и пользовательским опытом (англ. user experience).

Клиентский опыт – это опыт, который потребитель получает на каждом шаге пути взаимодействия с компанией/брендом, начиная с «нулевого момента истины» (англ. zero moment of truth), в процессе покупки, пользования продуктом и до момента завершения эксплуатации товара или результата услуги. Можно сказать, что клиентский опыт – это совокупность впечатлений, знаний и ассоциаций, которые получает клиент в процессе взаимодействия с компанией [2]. Это понятие охватывает все каналы коммуникаций и все продукты бренда, включая впечатления и мнения клиента об этих продуктах. Именно поэтому клиентский опыт – самый важный аспект, который определяет успех компании независимо от того, в какой отрасли она специализируется [11]. Пользовательский опыт – это совокупность впечатлений, знаний, умений и опыта, которые получает клиент в процессе использования или потребления товара компании. Таким образом, пользовательский опыт – более узкое понятие, характеризующее особенности взаимодействия потребителя с товаром компании уже в процессе потребления, то есть после совершения покупки. Пользовательский опыт является частью опыта клиента, его сердцевинной, и оказывает одно из ключевых влияний на формирование клиентского опыта потребителя. Поэтому в контексте данного исследования мы говорим именно о пользовательском опыте.

Вторая область в деятельности компании, на которую влияет цифровая трансформация, а именно, операционная маркетинговая деятельность, в настоящее время становится важнейшей составляющей бизнеса. Операционный маркетинг в цифровой среде подразумевает под собой использование возможностей, процессов, структур и технологий для экономически эффективного применения и масштабирования интерактива, таргетинга, персонализации и оптимизации цифровых каналов. По мнению экспертов компании McKinsey, основные действия компании, необходимые для достижения успеха в операционном маркетинге в цифровой среде, можно представить в виде модели, основными элементами которой являются: глубокое понимание потребителя; обеспечение лучшего опыта взаимодействия; выбор правильной маркетинговой стратегии;

эффективное выполнение процессов и управление; использование метрик для достижения успеха [9]. При этом цифровые технологии предлагают новые методы коммуникации с потребителем и новые методы создания добавочной стоимости [3; 4].

Бизнес-модель описывает, как организация создает ценность в экономическом, социальном и культурном контекстах. Компонент «бизнес-модель» посвящен изучению новых способов ведения бизнеса компаниями, например, путем использования новых технологий для цифровой модификации бизнеса путем расширения предложения продуктов/услуг. Согласно исследованию, 60 из 1 559 руководителей подтвердили, что благодаря цифровым технологиям их компании вышли на новые рынки [10]. Еще одна возможность для компаний – появление новых цифровых продуктов или услуг, дополняющих традиционные продукты. Для того чтобы организация могла осуществлять цифровую трансформацию клиентского опыта, операционную деятельность и бизнес-модель, она должна иметь фундамент цифровых возможностей [15]. Это связано с интеграцией информационных технологий и бизнеса через цифровую платформу [9]. При этом компании взаимодействуют со своими клиентами по нескольким каналам и обычно не имеют общего представления о различных каналах. В этом смысле задача традиционных компаний состоит в том, чтобы использовать технологии омниканальности в реализации маркетинговой стратегии компании. Омниканальность – маркетинговый термин, обозначающий взаимную интеграцию разрозненных каналов коммуникации в единую систему с целью обеспечения бесшовной и непрерывной коммуникации с клиентом. Она предполагает использование множества каналов для связи с клиентами, и именно благодаря использованию их единой системы у клиентов создается впечатление непрерывного общения с брендом или компанией. По мнению экспертов, правильная интеграция цифровых технологий в омниканальную среду устраняет барьеры для клиентов, с одной стороны, и роста бизнеса, с другой, позволяя компаниям внедрять свои цифровые навыки таким образом, чтобы использовать преимущества традиционных каналов [6]. В нашем случае именно цифровая трансформация позволяет объединить каналы и сформировать эффективную модель взаимодействия с клиентами: до, во время и после покупки. Инновационные компании используют элементы каждого канала, которые их клиенты ценят больше всего, и объединяют их, чтобы обеспечить более ценный клиентский опыт в целом [13].

Рассмотрим опыт построения компанией взаимодействия со своими клиентами после покупки на примере различных отраслей.

Отрасль бытовой техники – давний традиционный сектор, привыкший продавать в основном материальный товар и сервис по ремонту этой техники. С ростом использования цифровых технологий для взаимодействия с клиентами сектор претерпевает промышленные изменения, внедряя услуги в качестве предложения для клиентов. По мере того, как все большее количество компаний внедряют использование цифровых технологий, сектор добавляет фокус на клиентах, что ставит клиентский опыт в целом и пользовательский в частности в качестве координационного центра всего бизнеса. Компании теперь предоставляют информацию клиентам напрямую, будучи прозрачными в отношениях и добавляя элементы, которые направлены на повышение ценности для клиента. С другой стороны, с ростом цифровой трансформации и быстро меняющихся инноваций, возникает трудность для компаний в адаптации и поддержании высокого уровня взаимодействия с клиентами. Это связано с тем, что равновесие непрерывно разрушается различными участниками отрасли, так как конкуренты имеют возможность быстро копировать инновации, а жизненный цикл продуктов сокращается, и в то же время цифровые технологии открывают новые возможности для перестройки деятельности создания стоимости по-новому.

Так, например, бренд Nespresso предлагает своим клиентам членство в своем клубе. Когда клиент купил кофемашину Nespresso и разместил свой первый заказ на кофе, он может заполнить свою личную информацию и зарегистрироваться онлайн, чтобы стать частью этого клуба. Этот клуб стал глобальным сообществом людей (около 10 млн чел.), которые разделяют одну и ту же страсть: кофе. Потребитель покупает больше, чем просто высокотехнологичную машину для приготовления кофе и высококачественное эспрессо с минимальным усилием. Кроме того, бренд Nespresso обеспечивает опыт для клиентов через их персонализированное обслуживание от покупки, ремонта до индивидуального внимания к клиенту. Ключевым элементом здесь является использование онлайн-платформы для сбора данных о клиенте. Используя данные клиентов, компания может предоставлять персонализированные маркетинговые сообщения клиентам на основе их прошлой деятельности и личных предпочтений. Кроме того, компания предлагает своим членам 24-часовое обслуживание,

где клиенты могут заказать кофейные капсулы, задать вопросы о своих машинах и получить ответы на вопросы и рекомендации, проконсультировавшись со специалистами, чтобы узнать больше о кофе. Клиенты могут размещать свои заказы через различные каналы: мобильное приложение, телефон, сайт. Еще одна привилегия, которую получают пользователи, – это новости о новых видах кофе, новых продуктах, специальных предложениях и приглашениях на различные мероприятия, дегустации, мастер-классы. И если говорить об усилении проникновения цифровых технологий во взаимодействие с клиентом после покупки, то благодаря технологии Bluetooth Smart, Nespresso позволяет клиентам в цифровом виде управлять процессом варки кофе с использованием персонализированных капсул кофе. Совсем недавно они предложили своим клиентам новую эспрессо-машину Nespresso Prodigio. Эта машина позволяет клиентам соединить их мобильный телефон через приложение с их кофемашиной. Такая тактика позволяет Nespresso устанавливать долгосрочные отношения с клиентами, которые выходят далеко за рамки простой покупки продукта и создают персонализированное путешествие клиента (англ. customer journey) на этапе после покупки. Цель таких маркетинговых решений и повышение лояльности к бренду, и привлечение новых клиентов.

На автомобильном рынке уже много лет взаимодействие с клиентом после покупки является логическим продолжением этапа покупки автомобиля. Но именно цифровые технологии позволяют повысить эффективность коммуникаций с потребителем после того, как он купил конкретный бренд. Успешный опыт в данном направлении имеет компания BMW. Подтверждением может служить победа в Digital Initiative Award – 2016, где жюри охарактеризовали розничную онлайн-торговлю BMW как «феноменальную» для клиентов. В процессе цифровой трансформации бизнеса BMW представила новую кампанию, которая стала комбинацией офлайн- и онлайн-решений, позволяя своим клиентам покупать автомобили с мобильного телефона. Руководитель отдела продаж и маркетинга BMW охарактеризовал эту кампанию как стратегическое маркетинговое решение. Цель этой кампании для BMW – стать лидером среди производителей автомобилей, который предлагает цифровые решения для продажи всего ассортимента продукции и полного процесса покупки или аренды в Интернете. Теперь клиент может делать все это, не выходя из дома [14]. Используя эти цифровые механизмы, компания создала условия для более длительного взаимодействия на этапе после покупки. Например, если клиенты совершают покупки с помощью мобильных телефонов, то после покупки они могут продолжать пользоваться мобильным приложением, которое предлагает справочники с ответами на различные вопросы (например, проблемы с разблокировкой и блокировкой), а также анимацию, информацию об опасности и предупреждениях и многое другое. Этот цифровой шаг настраивает клиентов BMW на долгосрочное взаимодействие с брендом и, таким образом, помогает формированию лояльности к бренду.

Помимо этого, BMW создала специализированное подразделение послепродажного обслуживания, в рамках которого основное внимание уделяется предоставлению уникальных элементов поддержки, которые улучшают клиенту опыт владения.

Также BMW добавил в свои автомобили дополнительную опцию ConnectedDrive, которая соединяет автомобильные технологии и сервисы. Система BMW ConnectedDrive состоит из трех уровней. Так, например, первый уровень (уровень оборудования) – это интегрированная в автомобиль сим-карта, дающая доступ к базовым функциям BMW ConnectedDrive и функции интеллектуального экстренного вызова. В целом, это дополнение по существу превращает его в смартфон на колесах, проникая в сферу информационных технологий (далее – ИТ) и позволяя клиентам совершать и принимать звонки, подключаться к Интернету, а также формировать свой клиентский опыт взаимодействия с брендом BMW уникальным и особенным. Функция ConnectedDrive также усиливается за счет использования мобильного приложения, которое позволяет клиенту управлять системой. Установив это приложение, клиент получает возможность сравнивать текущее и типичное время в пути, удаленно контролировать состояние автомобиля и управлять различными его функциями.

Еще одним предложением на этапе после покупки является консьерж-сервис, который призван помочь водителю на протяжении всего использования продукта (помогает в поиске заправок; если водитель ищет и выбирает ресторан, консьерж-сервис может позвонить заранее и забронировать столик и т. п.).

В целом, BMW разработала новый подход, основанный на максимальном внимании к клиенту после покупки. Цель этого подхода – построение долгосрочной удовлетворенности клиента на основе его взаимодействия с брендом.

Еще одна отрасль – здравоохранение. Эффективность цифровой трансформации компаний индустрии здравоохранения подтверждает успешный опыт лидеров, например, компании Johnson & Johnson, которая внедрила гибкую, но безопасную цифровую организацию для поддержки более быстрого развития продуктов умного здравоохранения (англ. smart healthcare) и улучшения опыта клиентов и пациентов с компанией [7].

Для создания большего коммуникационного эффекта фармацевтические компании все чаще внедряют новые модели взаимодействия со своими потребителями. Так, для донесения дополнительной информации или удаленного взаимодействия медицинских представителей с докторами или пациентами используют вебинары и виртуальные конференции. Кроме того, появляется все больше различных информационных и коммуникационных сервисов, которые постепенно проникают и в среду здравоохранения. Примерами выступают удаленные сервисы для пациентов и докторов, мобильные приложения и порталы, в которых пациенты и доктора могут участвовать в обсуждениях, делиться информацией, записываться на прием, делать покупки.

CRM-платформы помогают автоматизировать процесс взаимодействия с клиентами, работниками и врачами, сохранять их данные и управлять ими. Многие российские фармацевтические компании начали внедрять такие интегрированные решения около трех лет назад, что значительно облегчило ряд бизнес-процессов. Данная область продолжает динамично развиваться как на мировых рынках, так и в России.

Самым популярным технологическим решением 2018 г. в компаниях фармацевтической отрасли на российском рынке является внедрение передовых систем учета: половина компаний (50 %) уже их внедрила или внедряет, еще 21 % предприятий планируют их внедрить в обозримом будущем. На текущий момент фармацевтические предприятия еще недостаточно широко используют большие данные и машинное обучение, а также роботизацию бизнес-процессов (по 6 %), однако каждая пятая компания (19–21 %) планирует их внедрить. Технология блокчейн, умное производство, а также видеоаналитика и машинное зрение являются наименее востребованными технологиями среди фармацевтических компаний – их внедрили или планируют внедрять не более 8 % компаний. Более высокую заинтересованность в использовании больших данных проявляют российские компании, а также иностранные с локализацией производства в России: 8 % респондентов заявляют, что они уже используют большие данные, а еще 31 % говорит о планах на внедрение этих технологий. Каждая четвертая фармацевтическая компания (25 %) разработала и внедрила/внедряет стратегии развития компании с помощью цифровых технологий.

Лидерами по внедрению стратегии цифровизации являются предприятия по производству оригинальных препаратов, а также российские и иностранные компании с локализацией производства в России (30–31 %) [5].



Источник: [5]

Рис. 1. Использование цифровых инструментов развития бизнеса компаниями на российском фармацевтическом рынке в 2018 г.

На рисунке 1 представлены результаты опроса менеджмента фармацевтических компаний, цель которого была выявить какие цифровые инструменты развития бизнеса наиболее актуальны в 2018 г. для респондентов-представителей российских компаний и иностранных компаний, оперирующих на российском рынке. Наиболее востребованным цифровым инструментом для взаимодействия с конечными потребителями, в том числе после покупки, для фармацевтических компаний является информирование об их продукции и деятельности посредством официальных сайтов и страниц в Интернете (78 %), а также врачебных форумов и блогов (73 %).

В целом, анализ показал, что компании предлагают своим клиентам примерно схожий пакет для взаимодействия на этапе после покупки. Однако различия заключаются в процессе создания каждого предложения. Это отражается скорее в содержательной части процесса, с помощью которого компания может предоставлять персонализированный и управляемый данными опыт своим клиентам. Сформулируем основные рекомендации компаниям в целях эффективного взаимодействия со своими клиентами на этапе после покупки: инвестирование значительных средств в цифровые возможности, что позволит компаниям проводить глубокий анализ данных для получения знаний о своих клиентах; определение ключевых показателей эффективности, связанных с взаимодействием с клиентами; использование собранной информации различными подразделениями компании для улучшения своих предложений; адаптация опыта и персонализация предложения для своих клиентов на основе собранной информации; внедрение программ обучения сервисного обслуживания клиентов; использование CRM-инструментов и адаптация корпоративной культуры компании под условия цифровой среды. Следует отметить, что в предложенных рекомендациях определены основные направления, которые должны быть реализованы традиционными компаниями для достижения успеха в цифровой среде.

#### Библиографический список

1. Маркетинг: освоение профессии: Учебник для вузов / Г. Л. Азоев, В. И. Алешникова, Б. Е. Токарев [и др.]; под. ред. Г. Л. Азоева. – СПб.: Питер, 2018. – 544 с.
2. Михайлова, Т. Ю. Клиентский и пользовательский опыт: разграничение понятий / Т. Ю. Михайлова, Г. В. Бутковская // Сборник материалов 32-ой Международной научно-практической конференции «Реформы в России и проблемы управления – 2017». – М: Издательский дом ГУУ. – 2017. – С. 50–52.
3. Роджерс, Д. Л. Цифровая трансформация. Практическое пособие; пер. с англ. – М.: Издательская группа «Точка». – 2017. – 344 с.
4. Старостин, В. С. Трансформация маркетинговых технологий в эпоху машинного интеллекта // Вестник университета. – 2018. – № 1. – С. 28–34.
5. Стратегия цифровизации как способ организации взаимодействия с конечными потребителями. Тенденции фармацевтического рынка России // Исследовательский центр компании «Делойт» в СНГ. – Москва, 2018. – 42 с.
6. Bianchi, R. [и др.]. More than digital plus traditional: a truly omnichannel customer experience [Электронный ресурс] / R. Bianchi, M. Cermak, O. Dusek. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/more-than-digital-plus-traditional-a-truly-omnichannel-customer> (дата обращения: 25.11.2018).
7. Chilukuri, S. Healthcare Giant Shares prescription for Digital Reinvention [Электронный ресурс] / S. Chilukuri, S. Kuiken. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/healthcare-giant-shares-prescription-for-digital-reinvention> (дата обращения: 25.11.2018).
8. Dahl, M. Post-purchase experience. A multidisciplinary review [Электронный ресурс] / M. Dahl, M. Keitsch. – NordDESIGN. – 2016. – № 1. – Рр. 103–112. – Режим доступа: <https://www.designsociety.org> (дата обращения: 25.11.2018).
9. Edelman D. How digital marketing operations can transform business [Электронный ресурс] / Edelman D., Heller J. – Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-digital-marketing-operations-can-transform-business> (дата обращения: 11.11.2018).
10. Fitzgerald, M. [и др.]. Embracing digital technology: A new strategic imperative / M. Fitzgerald, N. Kruschwitz, D. Bonnet, M. Welch // MIT sloan management review. – Research report, 2013. – 15 p.
11. Peppers, D. Return on customer / D. Peppers, M. Rogers. – 2005. – 304 p.
12. Solis, B. The 2016 State of Digital Transformation / B. Solis, J. Szymanski. – Altimeter Group, 2017. – 52 p.
13. The Digitisation of Everything. How organisations must adapt to changing consumer behavior [Электронный ресурс]. – United Kingdom: Ernst & Young LLP, 2015. – 20 p. – Режим доступа: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The\\_digitisation\\_of\\_everything\\_-\\_How\\_organisations\\_must\\_adapt\\_to\\_changing\\_consumer\\_behaviour/%24FILE/EY\\_Digitisation\\_of\\_everything.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_digitisation_of_everything_-_How_organisations_must_adapt_to_changing_consumer_behaviour/%24FILE/EY_Digitisation_of_everything.pdf) (дата обращения: 25.11.2018).

14. Vizard, S. BMW lets customers buy a car with their smartphone [Электронный ресурс] // Marketing Week. – Режим доступа: <https://www.marketingweek.com/2015/12/08/bmw-lets-consumers-buy-a-car-with-their-smartphone/> (дата обращения: 25.11.2018).
15. Westerman, G. [и др.]. Digital Transformation: a Roadmap for Billion-Dollar Organizations / G. Westerman, C. Calm ejane, D. Bonnet, P. Ferraris, A. McAfee. – MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011. – Pp. 1–68.

#### References

1. Azoev G. L., Aleshnikova V. I., Tokarev B. E. [и др.]. Marketing: osvoenie professii: uchebnik dlya vuzov; pod red. G. L. Azoeva [Marketing: the development of the profession. Textbook for University], SPb.: Piter, 2018, 544 p.
2. Mikhailova T. Y., Butkovskaya G. V. Klientskii i polzovatel'skii opyt: razgranichenie ponyatii [Customer and user experience: the distinction between the concepts], Sbornik materialov 32-oi Mezhdunarodnoi nauchno-practicheskoi konferentsii, Moscow, Izdatel'skii dom GUU, 2017, pp. 50–52.
3. Rogers D. L. Tsifrovaya transformatsiya. Prakticheskoe posobie [The digital transformation playbook], per. s angl., Moskva: Izdatel'skaya gruppa «Tochka», 2017, 344 p.
4. Starostin V. S. Transformatsiya marketingovykh tekhnologii v epokhu mashinnogo intellekta [Transformation of marketing technologies in machine intelligence era], Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya), 2018, I. 1, p. 28–34.
5. Strategiya tsifrovizatsii kak sposob organizatsii vzaimodeistviya s konechnymi potrebitelyami. Tendentsii farmatsevticheskogo rynka Rossii [Digitalization strategy as a way to organize interaction with end users. Russian pharmaceutical market trends], Issledovatel'skii tsentr kompanii «Deloitte» v SNG, Moskva, 2018, 42 p.
6. Bianchi R., Cermak M., Dusek O. More than digital plus traditional: a truly omnichannel customer experience. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/more-than-digital-plus-traditional-a-truly-omnichannel-customer> (accessed 25.11.2018).
7. Chilukuri S., Kuiken S. Healthcare Giant Shares prescription for Digital Reinvention. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/healthcare-giant-shares-prescription-for-digital-reinvention> (accessed 25.11.2018).
8. Dahl M., Keitsch M. Post-purchase experience. A multidisciplinary review, NordDESIGN, 2016, I. 1, pp. 103–112. Available at: <https://www.designsociety.org> (accessed 25.11.2018).
9. Edelman D., Heller J. How digital marketing operations can transform business. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-digital-marketing-operations-can-transform-business> (accessed 11.11.2018).
10. Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. Embracing digital technology: A new strategic imperative, MIT sloan management review, Research report, 2013, 15 p.
11. Peppers D., Rogers M. Return on customer, 2005, 304 p.
12. Solis B., Szymanski J. The 2016 State of Digital Transformation, Altimeter Group, 2017, 52 p.
13. The Digitisation of Everything. How organisations must adapt to changing customer behavior, United Kingdom: Ernst & Young LLP, 2015, 20 p. Available at: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The\\_digitisation\\_of\\_everything\\_-\\_How\\_organisations\\_must\\_adapt\\_to\\_changing\\_consumer\\_behaviour/%24FILE/EY\\_Digitisation\\_of\\_everything.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_digitisation_of_everything_-_How_organisations_must_adapt_to_changing_consumer_behaviour/%24FILE/EY_Digitisation_of_everything.pdf) (accessed 25.11.2018).
14. Vizard S. BMW lets customers buy a car with their smartphone, Marketing Week. Available at: <https://www.marketingweek.com/2015/12/08/bmw-lets-consumers-buy-a-car-with-their-smartphone/> (accessed 25.11.2018).
15. Westerman G., Calm ejane C., Bonnet D., Ferraris P., McAfee A. Digital Transformation: a Roadmap for Billion-Dollar Organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011, pp. 1–68.

**Деменко Ольга Геннадьевна**  
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»,  
г. Москва

**e-mail:** demenko.og@rea.ru

**Маркина Анна Константиновна**,  
студент магистратуры, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва

**e-mail:** markinaann.125@mail.ru

**Demenko Olga**

Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow

**e-mail:** demenko.og@rea.ru

**Markina Anna**

Graduate student, Russian Presidential  
Academy of National Economy and Public  
Administration, Moscow

**e-mail:** markinaann.125@mail.ru

## ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

**Аннотация.** Инновации являются неотъемлемой частью экономического развития не только отдельных предприятий, но и страны в целом. В связи с этим важно правильно распределять финансовые ресурсы, направленные на поддержание и развитие инновационной деятельности. Поиск и выбор методов финансирования инноваций должен осуществляться с учетом внешних и внутренних факторов, пренебрежение которыми ведет к недостатку финансовых ресурсов и заморозке проектов на начальных стадиях для отдельных компаний и технологической, сырьевой или финансовой зависимости от иностранных инвесторов для страны.

**Ключевые слова:** источники финансирования, инновации, финансирование инновационной деятельности, инновационные проекты, инновационное развитие, иностранные инвестиции, отечественное финансирование.

## PROBLEMS OF FINANCING INNOVATIVE ACTIVITY IN RUSSIA AT THE PRESENT STAGE

**Abstract.** Innovations are an integral part of the economic development not only of individual enterprises, but also of the country as a whole. In this regard, it is important to allocate properly financial resources aimed at maintaining and developing innovative activities. Searching and selection of methods for financing innovations should be carried out taking into account external and internal factors, the neglect of which leads to a lack of financial resources and freezing projects at the initial stages for individual companies and technological, raw or financial dependence on foreign investors for the country.

**Keywords:** sources of financing, innovations, financing of innovative activity, innovative projects, innovative development, foreign investments, domestic financing.

На современном этапе финансирование инновационных проектов и нововведений является одним из самых популярных и перспективных видов вложения капитала. Тем не менее, в настоящий момент ощущается недостаточность финансирования в инновационной деятельности в Российской Федерации (далее – РФ). Прежде всего, она обусловлена тремя аспектами:

- преобладающие число инновационных проектов демонстрирует неблагоприятное отношение между доходами и расходами в связи с низким соответствием результатов инноваций их затратам. Это обусловлено утверждениями о том, что такие рискованные проекты и программы свидетельствуют о слишком высокой доле инновационных расходов;
- наличие интеллектуальной собственности в качестве условия эффективности инновационной деятельности – это ключевой мотив государства для соответствующего финансирования. Тем не менее, оформление авторского права не всегда результат инновационной деятельности;
- особенность инновационных проектов состоит в длительности реализации инновации. В связи с этим снижается их привлекательность как потенциальных источников получения дохода в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

Нововведения и инновации являются ключевым фактором успешного функционирования экономических субъектов. Инновации могут выступать как средство решения производственных и коммерческих задач, а также как способ повышения стабильности функционирования предприятия на рынке и повышения

© Деменко О.Г., Маркина А.К., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Статья подготовлена в рамках поддержанного РФФИ научного проекта № 8-010-00534 «Разработка методологии, алгоритма и методики прогнозирования потребностей цифровой экономики России в квалифицированных кадрах в профессионально-квалификационном разрезе»



его конкурентоспособности. Однако инновационная система в России развивается крайне медленно и встречает на своем пути множество препятствий.

Состояние инвестиционного климата в России на современном этапе ее развития, к сожалению, не соответствует требованиям интенсивного развития экономики: сокращаются возможности государственного сектора в финансировании научных исследований, а также существующая нехватка собственных средств предприятий, которая не пополняется посредством притока частных инвестиций.

Оставляют желать лучшего и рыночные механизмы координации деятельности компаний и различных институтов в сфере разработки, внедрения и коммерциализации инноваций. К одной из причин неблагоприятного состояния отечественной экономики и неконкурентоспособного инвестиционного климата можно отнести инерционность больших промышленных корпораций, а также нехватку ресурсов у малого бизнеса. Совершенная и адаптированная к российской экономике система могла бы стать одним из ключевых эффективных способов формирования и внедрения инноваций.

Инновационные проекты будут успешны, если их подкрепить скоординированными действиями всех заинтересованных сторон, т. е. государства и частного сектора. Возможность осуществления инновационного проекта возможна при условии выбора надежной базы прогнозирования, анализа проекта и привлечения к участию в нем команды специалистов высокого уровня, высококвалифицированных исполнителей, ответственных учредителей и кредиторов, заинтересованных в успешности реализации всех этапов инновационного проекта.

Проблема определения индивидуального нововведения как единицы наблюдения и анализа является важной особенностью любого инновационного проекта. Тщательно проанализированные инновации вызывают совокупность сопутствующих, но менее радикальных нововведений. Только по мере накопления опыта количество модификаций постепенно сокращается и остается базовая модель.

Критерии успеха инновации требуют крайне внимательного и строгого рассмотрения. Если для любого инновационного проекта единственно верным критерием является финансовая успешность, то для инновационных проектов, в свою очередь, не менее актуальны и принципиальна новизна, патентная чистота, лицензионная защита, приоритетность направления инноваций, конкурентоспособность внедряемого проекта и т. д.

Эволюция инновационной деятельности возможна только на базе развитой системы финансирования, которая является комплексным переплетением форм и источников, различающихся по виду собственности, степени централизации, а также по уровням собственников и формам финансирования.

Принципы организации финансирования должны быть ориентированы на совокупность источников финансирования, на гибкость и динамичность отдельных компонентов системы. Помимо этого они должны предполагать своевременное и эффективное внедрение инноваций с их последующей коммерциализацией, обеспечивающей рост финансовой отдачи от инновационной активности.

Финансирование инновационной деятельности в РФ является проблемой, препятствующей развитию инновационной системы в нашей стране, в связи с чем совершенствование финансовых инструментов выступает в качестве первостепенной задачи. Инновационная активность в России, которая в настоящий момент не превышает 9 %–10 %, вызвана прежде всего недостаточностью собственных ресурсов предприятия, а также недоступностью к внешним источникам финансирования инновационной деятельности.

Ключевая характеристика финансирования инновационной сферы – это показатель расходов на исследования и разработки, которые выполняются предпринимательским сектором науки с помощью собственных средств компаний. Однако в РФ этот показатель крайне невелик, особенно при сравнении с аналогичным показателем в развитых странах мира: 21 % всех расходов на исследования и разработки в РФ против 66 % в США, 65 % в Германии, 50 % в Канаде и 49 % во Франции [1; 5].

Источники финансирования инновационной деятельности разделяют на две основные группы:

- внутренние (уставной капитал, амортизация, нераспределенная прибыль, краткосрочная дебиторская задолженность и т. д.);
- внешние (привлеченные: эмиссия и размещение акций, бюджетные средства, дополнительные взносы; и заемные: кредиты банка, выпуск облигаций и т. д.).

Практика показывает, что внутренние источники зачастую не способны компенсировать требуемые для инвестирования финансовые ресурсы. В связи с этим предприятиям следует уделять особое внимание внешним источникам финансирования.

Формируя свой набор, состоящий из различных источников финансирования инноваций, предприятие обеспечивает инновационный проект финансовыми ресурсами с большей степенью безопасности. Каждый из представленных источников имеет различного рода ограничения в использовании. Например, государственные источники финансирования, такие как гранты, конкурсные заказы, субсидии, выделяют, как правило, в крупные и стратегически важные проекты, осуществляемые корпорациями и крупными предприятиями [2; 6]. Прямые и венчурные инвестиции, которые также играют немаловажную роль в финансировании инновационных проектов, направляют зачастую исходя из отраслевой специфики предприятий. Так, инвесторы предпочитают вкладывать финансовые ресурсы в предприятия потребительского и телекоммуникационного рынков: согласно статистике, более 30 % финансирования приходится на эти отрасли, в то время как лишь 5 % идут на поддержку предприятий в сфере промышленной деятельности [3; 7; 9]. Банковский кредит мог бы представлять оптимальный источник финансирования, если бы не проблема высоких процентных ставок, которая актуальна в наши дни как никогда. С этой проблемой сталкиваются и предприятия, осуществляющие инновационную деятельность, и потребители будущих инновационных технологий, которые не имеют доступа к финансовым ресурсам на их приобретение, а это ведет, в свою очередь, к сдерживанию роста инновационной активности в стране. В связи с этим поиск альтернативных оптимальных источников финансирования является первостепенной задачей любого предприятия, осуществляющего инновационную деятельность.

Согласно Стратегии инновационного развития РФ до 2020 г. к ключевым направлениям инновационной политики относятся следующие программы: «Национальная технологическая база», «Информатизация РФ», «Развитие электронной техники в РФ», «Развитие промышленной биотехнологии», «Развитие гражданской авиационной техники» и др. [1]. По разным источникам, доля государства в структуре внешнего финансирования составляет 70 %–80 %, что расценивается многими экспертами, в том числе зарубежными, как «нездоровая»: интенсивная и столь длительная поддержка вредит бизнесу и ни к чему хорошему не приводит [8; 10]. Зачастую среди последствий такой поддержки оказывается «замораживание» инновационного проекта на стадии разработки и развития. Эксперты характеризуют это последствие как явление «непреодолимой лени» [4].

Неэффективность государственного финансирования инновационной деятельности связывают, в первую очередь, с такими причинами, как непрозрачность схем финансирования инновационных проектов, зачастую несправедливый механизм распределения грантов, сложности получения финансов на начальном этапе разработки инноваций, слабое стимулирование, ограничение на использование (т. е. целевое назначение) и т. д. Как следствие, инновационные проекты, которые в конечном счете финансируются государством, оказываются по сути экспериментами, дающими лишь формальные результаты, данные и отчеты, но не имеющие практической цели применения.

Трансформация экономики страны в инновационно развитую невозможна без сформированной конкурентоспособной национальной инновационной системы. Для ускорения этого перехода необходимо повысить отраслевой спрос на инновации, повысить эффективность сектора генерации знаний, а также преодолеть фрагментарность ныне существующей инновационной структуры РФ.

Последствием многих проблем, в том числе связанных с инновационной деятельностью, является снижение экономической безопасности страны. Более того, чрезмерное использование зарубежных инвестиций является одной из самых крупных угроз, которые могут привести к усилению технологической, сырьевой и финансовой зависимости от зарубежных стран-инвесторов, в то время как российские инвестиции вкладываются в финансирование зарубежной инновационной деятельности.

#### *Библиографический список*

1. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 8.12.2011 г. № 2227-р. (с изм. и доп. от 18.10.2018 г.)). Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70006124/> (дата обращения: 01.11.2018).
2. Горохова, И. В. [и др.] Формирование научно-образовательных кластеров в нефтегазовой отрасли / И. В. Горохова, О. Г. Деменко, Е. Ю. Лопатин // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2016. – № 6 (90). – С. 118–123.
3. Литвинова, А. В. Социокультурные детерминанты ориентации подростков на субкультуры [Электронный источник] // Психологическая наука и образование. – 2014. – Т. 6. – № 1. – С. 37–46. – Режим доступа: [http://psyedu.ru/files/articles/psyedu\\_ru\\_2014\\_1\\_Litvinova.pdf](http://psyedu.ru/files/articles/psyedu_ru_2014_1_Litvinova.pdf) (дата обращения: 01.11.2018).

4. Макарова, И. Г. О роли местного самоуправления в России: теория и перспективы развития // Наука и практика. – 2016. – № 4 (24). – С. 116–120.
5. Савина, Н. П. Особенности конкурентной борьбы в мировой отрасли нефти // Российский экономический интернет-журнал. – 2013. – №4. – 8 с. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/137/13760d53d4fa296643e9c00405f451b8.pdf> (дата обращения: 01.11.2018).
6. Савина, Н. П. Россия и мировой рынок нефти // Российское предпринимательство. – 2014. – № 13 (259). – С. 102–113.
7. Самарская, И. М. Источники финансирования инновационной деятельности в Российской Федерации // Евразийский Научный Журнал. – № 4. – 2016. – С. 46–57.
8. Худоренко, Е. А. Репутационный аудит крупных международных компаний / Синергия учета, анализа и аудита в обеспечении экономической безопасности бизнеса и государства. Сборник материалов II международной межвузовской научно-практической конференции, посвященной памяти проф. Петровой В. И. и проф. Баканова М. И. – М.: Издательство «Аудитор», 2016. – С. 309–312.
9. Demenko, O. G. [et al.]. The origin and development of municipal self-government in Russia / O. G. Demenko, I. G. Makarova, M. V. Konysheva // Man in India. – 2017. –Т. 97. – № 20. – С. 381–390.
10. Gretchenko, A. I. [et al.]. Role of higher education in stitutions in developing hr potential in a forming innovation economy [Электронный ресурс] / A. I. Gretchenko, E. F. Nikitskaya, M. A. Valishvili, A. A. Gretchenko // Espacios. – 2018. – Vol. 39. – № 21. – 12 p. – Режим доступа: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n21/a18v39n21p13.pdf> (дата обращения: 01.11.2018).

#### References

1. Strategiya innovatsionnogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2020 goda (utv. rasporyazheniem Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 8.12.2011 g. № 2227-р. (s izm. i dop. ot 18.10.2018 g.)) [*The strategy of innovative development of the Russian Federation for the period up to 2020 (app. by the decree of the Government of the Russian Federation dated on December 8, 2011 № 2227-p (with amend. and add. dated on October 18, 2018))*]. Available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70006124/> (accessed 01.11.2018).
2. Gorokhova I. V., Demenko O. G., Lopatin E. Yu. Formirovanie nauchno-obrazovatel'nykh klasterov v neftegazovoi otrasli [*Formation of scientific and educational clusters in the oil and gas industry*], Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta im. G. V. Plekhanova, 2016, I. 6 (90), pp. 118–123.
3. Litvinova A. V. Sotsiokul'turne determinanty orientatsii podrostkov na subkul'tury [*Sociocultural determinants of subculture orientation in adolescents*], Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie [*Psychological-Educational Studies*], 2014, I. 1, pp. 37–46.
4. Makarova I. G. O roli mestnogo samoupravleniya v Rossii: teoriya i perspektivy razvitiya [*On the role of local government in Russia: theory and development prospects*], Nauka i praktika [*Science and practice*], 2016, I. 4 (24), pp. 116–120.
5. Savina N. P. Osobennosti konkurentnoi bor'by v mirovoi otrasli nefti [*Features of competitive struggle in the global oil industry*], Rossiiskii ekonomicheskii internet-zhurnal [*Russian economic online journal*], 2013, I. 4, 8 p. Available at: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/137/13760d53d4fa296643e9c00405f451b8.pdf> (accessed 01.11.2018).
6. Savina N. P. Rossiya i mirovoi rynek nefti [*Russia and the world oil market*], Rossiiskoe predprinimatel'stvo [*Russian entrepreneurship*], 2014, I. 13 (259), pp. 102–113.
7. Samarskaya I. M. Istochniki finansirovaniya innovatsionnoi deyatel'nosti v Rossiiskoi Federatsii [*Sources of financing innovation activities in the Russian Federation*], Evraziiskii Nauchnyi Zhurnal. Ekonomicheskie nauki, 2016, I. 4, pp. 46–57.
8. Khudorenko E. A. Reputatsionnyi audit krupnykh mezhdunarodnykh kompanii [*Reputational audit of large international companies*], Sinergiya ucheta, analiza i audita v obespechenii ekonomicheskoi bezopasnosti biznesa i gosudarstva. Sbornik materialov II mezhdunarodnoi mezhvuzovskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, posvyashchennoi pamyati prof. Petrovoi V. I. i prof. Bakanova M. I. [*Synergy of accounting, analysis and audit in ensuring the economic security of business and the state. Collection of materials of the II International Interuniversity Scientific and Practical Conference dedicated to the memory of prof. Petrova V. I. and prof. Bakanov M. I.*], М.: Izdatel'stvo «Аудитор», 2016, pp. 309–312.
9. Demenko O. G., Makarova I. G., Konysheva M. V. The origin and development of municipal self-government in Russia, Man in India, 2017, T. 97, I. 20, pp. 381–390.
10. Gretchenko A. I., Nikitskaya E. F., Valishvili M. A., Gretchenko A. A. Role of higher education institutions in developing hr potential in a forming innovation economy, Espacios, 2018, vol. 39, I. 21, 12 p. Available at: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n21/a18v39n21p13.pdf> (accessed 01.11.2018).

**Казачкова Наталья Вячеславовна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Московский  
авиационный институт (национальный ис-  
следовательский университет)», г. Москва  
*e-mail: nkazakova01@inbox.ru*

**Михайлова Любовь Викторовна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Московский  
авиационный институт (национальный ис-  
следовательский университет)», г. Москва  
*e-mail: lubov999999@mail.ru*

**Сазонов Андрей Александрович**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Московский  
авиационный институт (национальный ис-  
следовательский университет)», г. Москва  
*e-mail: Sazonovamati@yandex.ru*

**Kazakova Natalya**  
Candidate of Economic Sciences, Moscow  
Aviation Institute (National Research  
University), Moscow  
*e-mail: nkazakova01@inbox.ru*

**Mikhailova Lubov**  
Candidate of Economic Sciences, Moscow  
Aviation Institute (National Research  
University), Moscow  
*e-mail: lubov999999@mail.ru*

**Sazonov Andrei**  
Candidate of Economic Sciences, Moscow  
Aviation Institute (National Research  
University), Moscow  
*e-mail: Sazonovamati@yandex.ru*

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОДАЖ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ МЕХАНИЗМОВ ПОИСКОВОЙ ОПТИМИЗАЦИИ

*Аннотация.* Исследована технология поисковой оптимизации, как одного из элементов цифрового маркетинга, направленного на повышение объема интернет-продаж на современном этапе развития экономики. Подробно представлен процесс составления алгоритма поисковой оптимизации сайта, включающий необходимые действия для проведения внутренней и внешней оптимизации, а также приведено сравнение различных видов оптимизаций. Рассмотрен процесс работы с информацией, необходимой для улучшения контента сайта и оптимизации торговых предложений.

**Ключевые слова:** поисковая оптимизация, управление клиентом, система цифрового маркетинга, компоненты цифрового маркетинга, технология маркетингового влияния.

## IMPROVEMENT OF TECHNOLOGY OF SALES ON THE BASIS OF USE OF MECHANISMS OF SEARCH OPTIMIZATION

*Abstract.* The technology of search optimization as one of elements of the digital marketing directed to increases in volume of Internet sales at the present stage of development of economy has been analyzed. The details of the process of drawing up an algorithm of search optimization of the website including necessary actions for carrying out internal and external optimization have been presented. The comparison of different types of optimization has been proved. In the conclusion process of work with information necessary for improvement of content of the website and optimization of sales propositions has been considered.

**Keywords:** search optimization, management of the client, system of digital marketing, components of digital marketing, technology of marketing influence.

Стремительное развитие информационных технологий привело к тому, что в последнее время особую популярность набирают продажи через интернет-сайты и ведение бизнеса офлайн. Привлечь целевую аудиторию на сайт возможно за счет использования поисковой оптимизации. Поисковая оптимизация – всестороннее развитие и продвижение сайта для его выхода на первые позиции в результатах выдачи поисковых систем по выбранным запросам с целью увеличения посещаемости и дальнейшего получения дохода. Чем выше позиция сайта в результатах поиска, тем больше пользователей переходит на него.

Поэтому важное значение для результатов продвижения сайта имеет решение следующих задач:

- повышение соответствия страниц поисковым запросам (релевантности);
- оптимизация структуры и контента;
- улучшение коммерческих факторов;
- оптимизация кода страниц;
- наращивание внешних факторов значимости ресурса [3].

Правила оптимизации задаются поисковыми системами. Каждая из них использует и регулярно обновляет собственные алгоритмы ранжирования, которые складываются из множества факторов. Особое значение для результатов продвижения имеет поведение пользователей, удобство интерфейса и скорость загрузки сайта. Скорость загрузки сайта относится к факторам ранжирования. Большое время загрузки негативно влияет

© Казачкова Н.В., Михайлова Л.В., Сазонов А.А., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



на позиции в выдаче. Современные поисковые системы отдают предпочтение быстрым ресурсам. Оптимальное время загрузки составляет примерно 2–3 секунды, а идеальное – время реакции пользователя около 0,5 секунд. Однако для высоконагруженных приложений (веб-приложений) оптимальная скорость может различаться. Высокая скорость загрузки сайта положительно влияет на конверсию и продажи на сайте, повышает доверие [4].

С развитием и последующим усложнением алгоритмов значение вышеперечисленных факторов неуклонно растет, что в итоге делает поисковую выдачу более качественной. Поисковые системы стремятся выдавать наиболее полезный материал на запрос пользователя. Поисковое продвижение позволяет сделать ресурс соответствующим основным требованиям поисковых систем, повысить степень доверия к нему. Это один из самых эффективных способов привлечения внимания. Грамотное продвижение приведет на ресурс целевую аудиторию из поисковой системы. Задача специалистов в данном случае – сделать сайт интересным и полезным для интернет-пользователей.

В структуре работ по поисковой оптимизации сайта наиболее сложными и важными являются работы, связанные с созданием уникального семантического ядра сайта, разработкой оптимизационных технологий, а также проведением работ в сфере управления репутацией в поисковых системах.

Семантическое ядро представляет собой набор слов и словосочетаний, отражающих тематику и структуру сайта. Одним из главных принципов бизнеса и маркетинга считается клиентоориентированность, но в процессе составления уникального семантического ядра можно рассмотреть этот принцип с другой стороны. Семантическое ядро необходимо для:

- формирования структуры сайта;
- создания целевых метатегов для специализированных страниц;
- построения контент-анализа и написания технического анализа на оптимизированные тексты с вхождением ключевых слов;
- настройки релевантности целевых страниц;
- создания эффективной внутренней перелинковки;
- грамотной внешней оптимизацией;
- анализа позиций сайта с целью корректировки стратегии продвижения [5].

Специалистам нужно определить, с помощью каких поисковых запросов пользователи ищут информацию, которая будет опубликована на сайте. Построение смыслового ядра решает еще одну задачу. Речь идет о распределении поисковых фраз по страницам ресурса. При работе с ядром, специалистам необходимо определить, какая страница точнее всего отвечает на конкретный поисковый запрос или группу запросов. Существуют два подхода к решению этой задачи. Первый подход предполагает создание структуры сайта по результатам анализа поисковых запросов пользователя. В этом случае семантическое ядро определяет каркас и архитектуру ресурса. Второй подход предполагает предварительное планирование структуры ресурса до анализа поисковых запросов. В этом случае семантическое ядро распределяется по готовому каркасу. Планируемый результат построения семантического ядра – список ключевых запросов, распределенных по страницам сайта [1].

Оптимизация на основе информационных технологий, долгое время остается основным принципом поисковой оптимизации и интернет-маркетинга. Дизайн информационных технологий – процесс создания продукта (веб-сайта или целевой страницы), который определенным образом взаимодействует с пользователем. Оптимальные информационные технологии создают ценный и привлекательный, понятный и удобный для пользователя продукт. Принцип поисковой оптимизации является частью единого процесса, включающего использование подходящих технологий, контент-дизайна и стратегий контент-маркетинга для создания продукта (т. е. веб-страницы), который отвечает нуждам пользователей, оставаясь интересным, свежим и притягивающим внимание.

Технология управления репутацией в поисковых системах направлена на создание положительного образа предприятия в глазах потенциальных клиентов. В ее состав входит не только непосредственная работа над образом самого предприятия, но и обработка негативных отзывов о предприятии, уже имеющихся в интернете. Технология управления репутацией в поисковых системах включает в свой состав следующие инструменты:

- система мониторинга социальных медиа, которая позволяет находить упоминания о бренде в различных социальных сетях;
- сервис отслеживания информации о бренде в новостных лентах, социальных сетях и блогах, при помощи анализа ключевых запросов за несколько лет;

- инструмент для работы в сфере управления репутацией в различных поисковых системах, который обладает возможностью маркировать отрицательные и положительные отзывы о деятельности предприятия;
- сервис анализа упоминания бренда в различных социальных сетях и автоматического формирования отчетов, в которых указаны данные отзывы.

После проведения предварительного оптимизационного аудита и оценки сайта предприятия по основным параметрам с целью его дальнейшей оптимизации, необходимо последовательное выполнение следующих этапов.

1. Анализ рынка, конкурентов, аудит сайта. Данный этап актуален для всех коммерческих проектов. Вне зависимости от тематики, в коммерческой нише всегда есть конкуренты, и оценка лидеров в онлайн-сфере позволяет почерпнуть ключевые моменты. Специалисту в области оптимизации предстоит выполнение следующих работ:

- получить доступы к веб-мастерам и сервисам аналитики;
- провести анализ и оценку имеющихся позиций и достижений сайта, существующего семантического ядра на соответствие тематике и целевым страницам;
- провести анализ основных параметров присущих сайтам-лидерам, выполнить оценку положительных и ключевых моментов;
- произвести оценку структуры веб-ресурса: составить рекомендации по созданию новых целевых разделов;
- провести оптимизационный аудит, осуществить оценку технических и системных составляющих и затем на основании полученных данных произвести составление технического задания направленного на процесс разработки рекомендаций по подготовке к продвижению сайта;
- осуществить оценку ссылочного профиля заказчика и конкурента: создать стратегию наращивания ссылочной массы [2].

2. Разработка структуры сайта. Структура сайта представляет собой систему расположения и взаимосвязи страниц и элементов сайта. Эффективнее всего сформировать структуру на этапе создания проекта, чтобы в будущем не пришлось столкнуться с проблемами потери трафика и дополнительными расходами на доработку сайта. Правильная структура сайта необходима для представления информации таким образом, чтобы:

- пользователь получал ответ на свои ожидания;
- пользователь понимал, как сайт устроен и как это работает;
- повышалась вовлеченность пользователя;
- улучшалось представление сайта в поисковых системах [4].

3. Решение технических вопросов. Данный этап предполагает формирование технического задания по устранению существующих неполадок, посредством организации работ SEO-оптимизаторов, программистов и дизайнеров. Обязательными работами в сформированном техническом задании являются:

- корректный вывод метатегов с учетом их автоматической генерации для дополнительных страниц;
- оптимизация скорости загрузки страниц;
- проверка верность формирования страниц-фильтров;
- настройка технических файлов;
- проведение работы с пагинацией.

4. Оптимизация контента. На данном этапе можно выделить несколько ключевых задач:

- создание уникальных метатегов для ключевых страниц с использованием «высокоточных» ключевых слов;
- создание контент-плана, а также информационного наполнения проекта;
- написания технического задания для копирайтеров с использованием ключевых слов.

Внешняя поисковая оптимизация необходима для увеличения ссылочной массы, т. е. получения ссылок на свой сайт с других ресурсов. В условиях ужесточения борьбы поисковиков со ссылками главной проблемой является подбор хорошего сайта-донора. В процессе внешней поисковой оптимизации формируют список «доноров», разрабатывают тексты ссылок и околоссылочное окружение, после чего размещают. Для наращивания естественной и качественной ссылочной массы используют методы получения ссылок, не противоречащие правилам, например:

- постоянную публикацию новой информации и интересных материалов, которыми будут делиться пользователи;
- регистрацию в поисковых системах и каталогах;

- обмен ссылками с популярными и качественными ресурсами;
- размещение пресс-релизов;
- активность на форумах и в блогах.

В заключении можно отметить, что технология поисковой оптимизации имеет большие перспективы дальнейшего использования в офлайн-бизнесе и высокую эффективность по продвижению товаров и увеличению объема продаж через интернет-сайты.

#### *Библиографический список*

1. Казакова, Н. В. Информационное обеспечение маркетинговой деятельности в сфере инноваций / Н. В. Казакова, С. В. Карпова, И. В. Рожкова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2010. – Т. 130. – С. 439–447.
2. Кожушко, О. А. Интернет-маркетинг и digital-стратегии. Принципы эффективного использования / О. А. Кожушко, И. В. Чуркин, А. Ю. Агеев. – М.: Олимп-Бизнес, 2015. – 327 с.
3. Сазонова, М. В. Антикризисное маркетинговое управление предприятий / М. В. Сазонова, А. А. Сазонов // Научные труды (Вестник МАТИ). – 2010. – № 17 (89). – С. 293–298.
4. Севостьянов, И. О. Поисковая оптимизация. Практическое руководство по продвижению сайта в интернете. – СПб.: Питер, 2017. – 272 с.
5. Смирнов, Ю. И. Клиентоориентированность как способ получения дополнительной прибыли. – М.: Флинта, 2013. – 176 с.

#### *References*

1. Kazakova N. V., Karpova S. V., Rozhkova I. V. Informatsionnoe obespechenie marketingovoi deyatel'nosti v sfere innovatsii [*Information support of marketing activity in the sphere of innovations*], Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii, 2010, I. 130, pp. 439–447.
2. Kozhushko O. A., Churkin I. V., Ageev A. Yu. Internet-marketing i digital-strategii. Printsipy effektivnogo ispol'zovaniya [*Internet marketing and digital-strategy. Principles of effective use*], M.: Olimp-Biznes, 2015, 327 p.
3. Sazonova M. V., Sazonov A. A. Antikrizisnoe marketingovoe upravlenie predpriyatii [*Crisis marketing management of the enterprises*], Nauchnye trudy (Vestnik MATI), 2010, I. 17 (89), pp. 293–298.
4. Sevost'yanov, I. O. Poiskovaya optimizatsiya. Prakticheskoe rukovodstvo po prodvizheniyu saita v internete [*Search optimization. Practical guidance on advance of the website on the Internet*], SPb.: Piter, 2017, 272 p.
5. Smirnov Yu. I. Klientoorientirovannost' kak sposob polucheniya dopolnitel'noi pribyli [*Customer focus as way of receiving additional profit*], M.: Flinta, 2013, 176 p.

**Николенко Татьяна Юрьевна**  
 ассистент, ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», г. Москва  
*e-mail: tatyankanik@gmail.com*

**Nikolenko Tatyana**  
 Assistant, Moscow Aviation Institute  
 (National Research University), Moscow  
*e-mail: tatyankanik@gmail.com*

## ПРОБЛЕМЫ АКТИВИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

**Аннотация.** Рассмотрены проблемы активизации инновационного развития экономики России, главными объектами которого являются наукоемкие предприятия. Проведена оценка текущего состояния процесса внедрения инновационной продукции в России и выявлена роль наукоемких предприятий в подъеме национальной экономики. Выявлена прямая связь инновационного развития от эффективной реализации инвестиционных программ, которые соответствуют специфическим особенностям наукоемких предприятий. Обоснована необходимость составления программы освоения новой продукции, которая должна содержать оценку конкурентного положения предприятия на рынке, анализ внутреннего потенциала и проверку соответствия текущих возможностей организации условиям перехода на производство инновационной продукции.

**Ключевые слова:** инновационное развитие, наукоемкое предприятие, программа освоения новой продукции, инвестиции, конкурентоспособность.

## THE PROBLEM OF ACTIVIZATION OF ECONOMY INNOVATIVE DEVELOPMENT

**Abstract.** The problems of activation of innovative development of the country's economy have been considered, the main objects of which are high-tech enterprises. The current state of the process of introduction of innovative products in Russia has been assessed and the role of high-tech enterprises in the rise of the national economy has been revealed. In the article the direct connection of innovative development from the effective implementation of investment programs, which correspond to the specific features of high-tech enterprises has been revealed. In addition, the necessity of drawing up a program for the development of new products has been substantiated, which should contain an assessment of the competitive position of the enterprise in the market, an analysis of internal capacity and verification of the current capabilities of the organization to the conditions of transition to the production of innovative products.

**Keywords:** innovative development, high-tech enterprise, the program of development of new products, investment, competitiveness.

В связи с ростом роли инноваций изменение направлений и механизмов развития деятельности предприятий России является базой для образования структурных сдвигов в экономике в целом. Наличие потенциальных возможностей у предприятия в различных сферах его деятельности, таких как производство, маркетинг, инвестиции, информационное и кадровое обеспечение, финансовые отношения, определяет эффективность всех процессов в период вынужденных изменений. Руководству различных организаций необходимо грамотно использовать сильные стороны, выделять факторы успеха на основе действующей ситуации на рынке и требований государства. Эффективное управление переменными, влияющими на конкурентные позиции предприятия в отрасли дает значительное преимущество в процессе формирования стратегии. Ключевые факторы успеха индивидуальны для каждой отрасли, но если среди конкурентов имеются предприятия со значительными инвестиционным и инновационным потенциалами, то конкурентная позиция данных компаний является более выгодной.

Таким образом, особое значение для роста национальной экономики имеют наукоемкие предприятия, деятельность которых направлена на осуществление научно-технических разработок, основанных на реализации высокотехнологичных наукоемких проектов. По данным Федеральной службы

© Николенко Т.Ю., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



государственной статистики доля предприятий в России, активно внедряющих инновации, составляет примерно 10 % (в Европейском союзе – 53 %), доля предприятий обрабатывающей промышленности – 13 %, доля высокотехнологичных предприятий – около 30 % (в Европейском союзе – 65 % – 95 %). Около 70 % предприятий машиностроительной отрасли внедрили технологические инновации. Наибольшим препятствием для активизации инновационного развития является присутствие большой доли неопределенности и рисков, к которым не готово предприятие. Очевидным становится необходимость создания сбалансированной системы планирования, которая позволит сохранить финансовую устойчивость предприятия в условиях перехода на производство новой продукции. При этом данная система должна обеспечить рациональный темп внедрения инноваций с учетом текущего положения организации. Эффективное функционирование отдельных организаций формирует национальный экономический рост [3].

Инновационная деятельность неразрывно связана с осуществлением инвестиций. Это можно рассматривать двояко: с одной стороны, это результат, представленный в виде дохода в будущих периодах, модернизированного оборудования, новой продукции или технологии. С другой стороны, это улучшение существующих или внедрение новых изделий, принципов и подходов взамен ранее действовавших на предприятии. Это ведет к снижению издержек производства, значительно улучшает потребительские свойства и качество товара, позволяет удовлетворять возрастающие потребности покупателей на рынке [7].

Своевременное реагирование на изменение внешней среды является залогом эффективной инвестиционной деятельности наукоемких предприятий. Сохранение конкурентоспособности предприятия за счет экономии на масштабах, а также поиска дешевых ресурсов, обеспечивает сравнительно небольшой результат против способности без значительной перестройки внутренней среды адаптироваться к внешним изменениям.

Для эффективной инвестиционной деятельности предприятию необходимо осуществлять распределение ресурсов с точки зрения максимальной прибыльности, кроме того необходимо учитывать значимые направления развития с учетом стратегических целей. Определение наиболее перспективных инвестиционных проектов позволит компании достичь высокого уровня конкурентоспособности. Однако формирование эффективной инвестиционной программы, включающей инновационные проекты, не является достаточным условием успешности предприятия, необходима грамотная адаптация текущей деятельности к возникающим потребностям при организации производства инноваций [1].

В современных условиях для принятия взвешенных важных решений используют программы, выполнение которых позволит наукоемкому предприятию выйти на более высокий уровень развития. В общем понимании под программой понимают предварительное описание предстоящих событий или действий. Этот термин сравнивают с такими понятиями, как «план» или «алгоритм». Программный подход широко распространен во все сферы деятельности предприятий, включая инвестиционную.

Задачи программ предприятия:

- текущее руководство и усиление контроля над деятельностью;
- выработка общей стратегии развития предприятия, рациональное использование ресурсов и оценка эффективности капиталовложений.

Для организации работ по освоению выпуска новой продукции необходима программа, включающая основные и обеспечивающие процедуры (рис. 1).

Разработка программы организации процедуры перехода к освоению инновационной продукции обеспечивает возможность эффективного взаимодействия участников процесса и заинтересованных лиц, а также формирует обмен профессиональными компетенциями и мотивационную взаимосвязь между ними.

Стоит отметить, что для сохранения темпа внедрения инноваций следует поддерживать компетенции всех участников процесса на высоком уровне, чтобы достичь выравнивания инновационных потенциалов. В противном случае темпы реализации инновационной программы будут соответствовать темпам слабого звена среди участников.

Важным моментом при планировании производства инновационной продукции является оценка потенциала и возможностей предприятия, а также его конкурентного положения на рынке. Оценить стратегическое положение предприятия на рынке возможно, используя анализ на основе матрицы «Привлекательность отрасли-конкурентоспособность компании», построенность на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентоспособности компании.



Источник: [2]

Рис. 1. Программа организации производства и сбыта инновационной продукции

Для оценки привлекательности отрасли целесообразно выделить следующие ключевые факторы, которые, впоследствии, обобщаются в промежуточную отраслевую матрицу:

- прогнозируемые темпы роста;
- интенсивность конкуренции;
- возможности и угрозы;
- стабильный спрос;
- ресурсная база;
- прибыльность отрасли;
- неопределенность будущего;
- государственная поддержка.

Далее заполняется отраслевая матрица для нескольких конкурентов предприятия (табл. 1).

Таблица 1

**Вид отраслевой матрицы предприятия**

Ключевые факторы успеха	Весовой коэффициент	Рейтинг рассматриваемого предприятия	Весовой коэффициент с учетом рейтинга рассматриваемого предприятия	Рейтинг предприятия-конкурента 1	Весовой коэффициент с учетом рейтинга конкурента 1	Рейтинг предприятия-конкурента 2	Весовой коэффициент с учетом рейтинга конкурента 2
...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...
Итого:	1,00						

Источник: [11]

Весовые коэффициенты присваиваются каждому ключевому фактору, в зависимости от влияния фактора на успех отрасли как на текущий момент оценки, так и на перспективу развития. Рейтинг конкретного предприятия, входящего в отрасль, указывается по каждому фактору по десятибалльной шкале в зависимости от того, насколько сильно предприятие зависит от каждого ключевого фактора успеха. Взвешенное значение весового коэффициента каждого предприятия-конкурента определяется произведением его рейтинга на весовой коэффициент из столбца 2.

Суммируя весовые значения всех факторов, определяется общая оценка, которая показывает степень реакции предприятия на ключевые факторы успеха в отраслевой среде. Аналогичный расчет проводится по всем конкурирующим предприятиям для сравнительной оценки.

Анализ конкурентоспособности предприятия проводится аналогичным образом с помощью расчета суммарного значения взвешенных оценок с учетом рейтинга по каждому из показателей:

- 1) относительная доля рынка. Производится сравнение доли рынка рассматриваемого предприятия с долей рынка наиболее крупного конкурента. Рост данного показателя является положительным фактором;
- 2) относительные издержки производства;
- 3) уровень удовлетворения потребителей. Измеряется величиной спроса и качества продукции;
- 4) взаимодействие с ключевыми поставщиками и наличие постоянных заказчиков;
- 5) соответствие имеющихся технологий тенденциям инновационного развития отрасли в целом. Значение данного показателя во многом определяет устойчивость развития и конкурентоспособность предприятия;
- 6) наличие соответствующей ресурсной базы;
- 7) репутация предприятия;
- 8) относительная прибыльность.

Значимость каждого критерия конкурентоспособности определяется присвоением веса, исходя из условия, что их сумма должна составлять 1,0. Также каждому критерию в зависимости от его значимости присваивается балл от 1 до 10. Наиболее высокая конкурентоспособность характеризуется наивысшим баллом. Взвешенная оценка определяется произведением веса и рейтинга. Суммируя все значения по ключевым факторам, получаем итоговую оценку конкурентоспособности (табл. 2).

Таблица 2

**Форма для расчета итоговой оценки конкурентоспособности предприятия**

Критерий конкурентоспособности	Вес	Рейтинг	Взвешенное значение с учетом рейтинга
...	...	...	...
...	...	...	...
...	...	...	...
Итого	1,00	...	...
Итоговый рейтинг конкурентоспособности	...	...	...

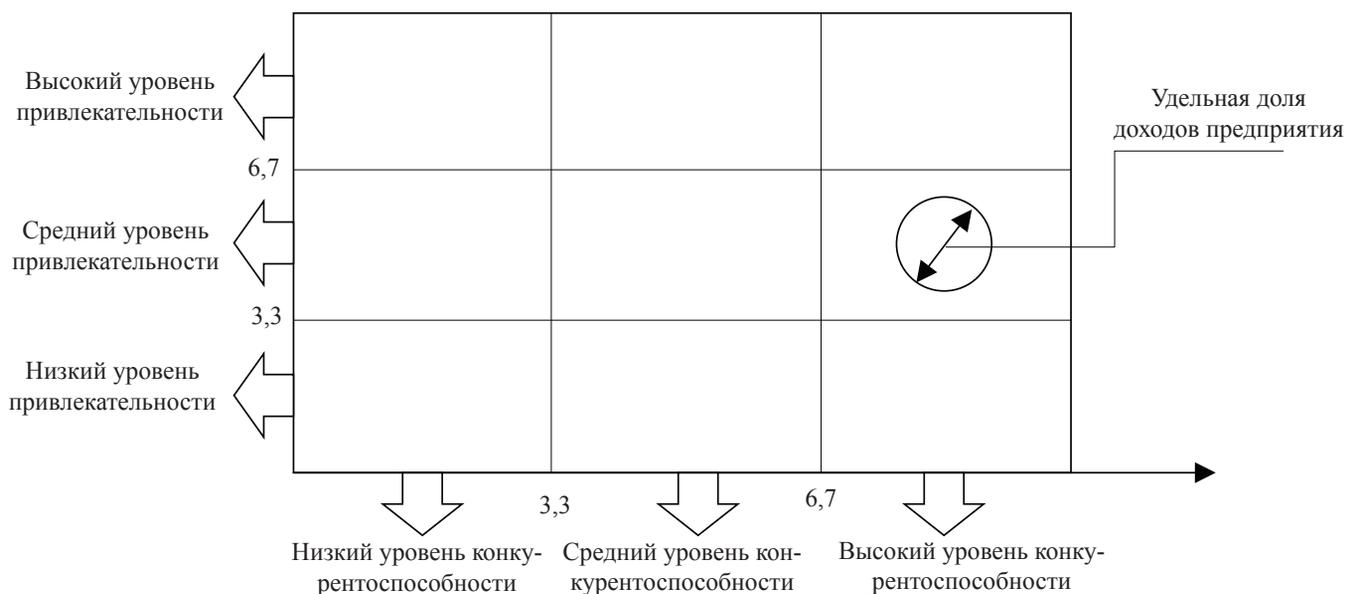
Источник: [11]

На основе рейтингов привлекательности отрасли и конкурентоспособности определяется стратегическое положение предприятия с помощью итоговой матрицы.

Вертикальная ось матрицы делится на три участка, характеризующих высокую, среднюю и низкую привлекательность, а горизонтальная, соответственно, на отрезки, характеризующие уровень конкурентоспособности по тому же принципу (рис. 2).

Рейтинги конкурентоспособности и привлекательности отрасли определяется, исходя из шкалы:

- высокий (6,7 и выше);
- средний (от 3,3 до 6,7);
- низкий (от 0 до 3,3).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Матрица «Привлекательность отрасли – конкурентоспособность предприятия»

Каждое предприятие обозначается на матрице в виде окружностей с учетом рейтингов конкурентоспособности и привлекательности отрасли. Диаметр окружности соответствует удельному уровню доходов предприятия.

Матрица позволяет наглядно представить стратегическое положение предприятия относительно конкурентов в конкретной отрасли. Кроме того, проведение данного анализа необходимо для определения путей дальнейшего развития предприятия, а для инвесторов позволяет выделить наиболее выгодные варианты вложения капитала. Для любого предприятия важно занимать наиболее привлекательную позицию в матрице.

Оценив положение предприятия во внешней среде, руководство должно принять решение о его соответствии требованиям ведения инновационной деятельности.

Итоговую характеристику состояния предприятия возможно составить с помощью достигнутого уровня потенциальных возможностей по каждому направлению деятельности. Блок-схема управления процессом создания конкурентоспособной инновационной продукции представлена на рисунке 3.

Основой для активизации инновационного развития наукоемкого предприятия является реализация эффективных инвестиционных проектов, которые соответствуют требованиям государства и целям организации. Возникает необходимость создания инвестиционных программ, формирующих потенциал для развития экономики.

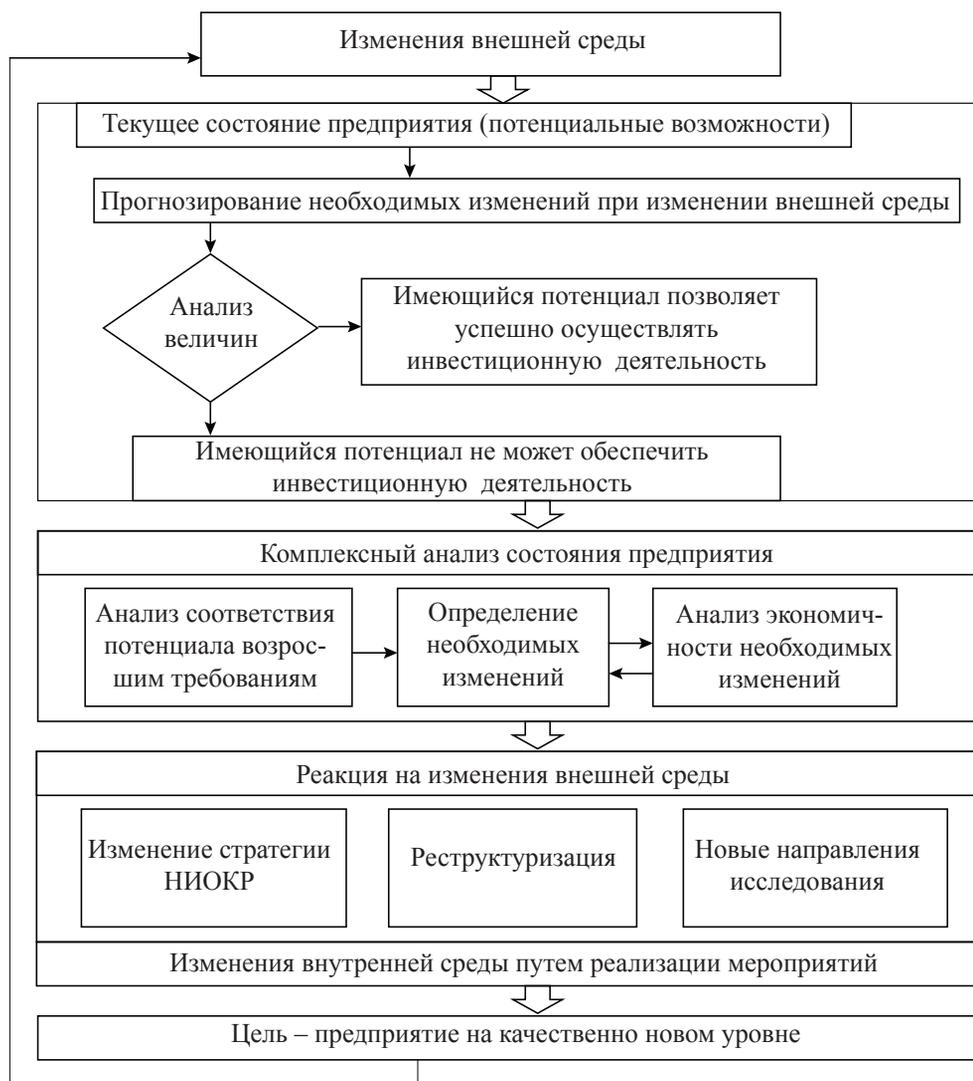
В соответствии с одним из определений «инвестиционная программа – это совокупность инвестиционных проектов в виде перечня объектов инвестиций, их основных характеристик и объемов финансирования, составляемая на определенный временной период, формируемая на основании нормативных документов» [8, с. 555].

При реализации проектов, входящих в инвестиционную программу предприятия должен быть достигнут максимальный эффект в рамках существующих ограничений.

Структура инвестиционной программы включает:

- формулировку необходимости, цели и задачи инвестиционной деятельности наукоемкого предприятия;
- выделение всех групп ресурсов, которые должны обеспечить достижение цели;
- возможные источники инвестиций;
- набор потенциальных к реализации инвестиционных проектов, их показатели и критерии оценивания;
- состав участников инвестиционной деятельности.

Содержание инвестиционной программы определяет экономическая политика предприятия, которая зависит от стратегических целей.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 3. Блок-схема управления процессом создания конкурентоспособной продукции

Для наукоемких предприятий характерно построение инвестиционных программ для проектов, которые полностью или частично финансируются из собственных средств предприятия без государственного участия [4]. Процесс формирования инвестиционной программы сложный по организации и представляет собой способ гибкого управления инвестиционной деятельностью, то есть включение в программу тех проектов, которые соответствуют целям предприятия на текущий момент и возможность смещения момента реализации проектов без ущерба эффективности деятельности.

Инвестиционная программа обеспечивает задел дальнейшего развития предприятия в случае правильно поставленных целей. Важным аспектом деятельности наукоемкого предприятия является обеспечение соответствия инвестиционной программы политическим, экономическим, технологическим факторам [5]. Политические факторы оказывают влияние на включение в инвестиционную программу предприятия проектов, направленных на выполнение межгосударственных договоров, технологические факторы влияют на обеспечение требования поддержания производства, экономические факторы – учет интересов всех участников инвестиционного процесса предприятия.

Проекты, реализация которых не предполагает прирост прибыли, но обеспечивает достижение устойчивого функционирования предприятия, то есть исключение возможных потерь, могут быть включены в инвестиционную программу. Инвестиционная программа является средством достижения стратегических целей

предприятия, обеспечивая эффективный инвестиционный процесс и возможность сокращения отставания от ведущих конкурентов в отрасли [12].

Особенности наукоемких предприятий заключаются в следующих специфических моментах:

- для наукоемких предприятий приоритетным является реализация федеральных инвестиционных программ;
- комплексный характер производственной деятельности;
- длительный период окупаемости инвестиций;
- большие объемы капиталовложений, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (далее – НИОКР), выполнение экспериментальных образцов продукции;
- сложность определения предварительных расходов для проведения НИОКР;
- вероятность недостаточного финансирования на начальном этапе проведения научно-технических разработок в результате несоответствия планируемых обоснованных затрат дальнейшим фактическим расходам;
- совокупность целевой направленности разработок и фундаментального производства;
- высокий научно-технический уровень продукции;
- необходимость регулярного обновления основных производственных фондов, развитие опытно-конструкторской базы;
- многономенклатурность производства;
- высокая динамичность развития производства;
- сочетание создания новой продукции с производством основных компонентов;
- наличие высококвалифицированных коллективов с большой долей ученых;
- высокая энергоемкость производства при недостаточном уровне энергосберегающих технологий.

В связи с ростом значимости социальных проектов, направленных на обеспечение условий труда, комфорта, соблюдения требования защиты здоровья работников и т. д., возникает необходимость осуществления такого рода инвестиций и включения их в программу развития предприятия. Особую роль социальные инвестиционные проекты имеют для наукоемких предприятий, так как сохранение и приумножение кадрового потенциала, состоящего из профессиональных работников, является ключевым фактором успеха для инновационного развития. С удовлетворением потребности работников и других заинтересованных лиц обеспечивается мотивация и высокая результативность выполнения необходимых работ по освоению создания инновационной продукции. Кроме того, инвестиционная деятельность наукоемких предприятий не может осуществляться без включения в программу финансирования проектов по поддержке производства. Данные инвестиции являются вспомогательными, но необходимыми, так как в большинстве своем основаны на обязательном выполнении требований законодательства в области обеспечения экологичности и безопасности, энергосбережения и энергетической эффективности производства. Более крупные высокотехнологичные инновационные проекты не смогут приносить максимально успешные результаты без сопутствующего выполнения социальных и производственных проектов. Сочетание инвестиций в инновационные проекты и выполнение государственных заказов с финансированием вспомогательных проектов является отличительной чертой наукоемких предприятий [9; 10].

Выделенные выше особенности инвестиционной деятельности наукоемких предприятий свидетельствуют о том, что процесс осуществления инвестиций является сложным, а последствия его применения характеризуются высоким риском [6].

Важное значение в процессе организации инвестиционной деятельности, в частности при обосновании инвестиционного проекта и включении его в инвестиционную программу, приобретает анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на предприятие. Для сохранения конкурентоспособности в стратегическом периоде наукоемким предприятиям следует учитывать особенности динамичности внешней среды и производить соответствующую перестройку внутреннего потенциала с целью адаптации к ней. Следует также учитывать возможные риски, которые могут возникнуть при осуществлении инвестиций и рассматривать проект в различных ситуациях.

Эффективная инвестиционная программа должна быть направлена на устранение проблем функционирования наукоемкого предприятия, обеспечение его конкурентоспособности и укрепление позиций на рынке посредством решения комплекса задач:

- 1) обновление и совершенствование производственного аппарата, модернизация производства, приобретение оборудования и т. д.;

- 2) совершенствование технологий;
- 3) совершенствование аппарата управления, информационных систем, программ управления затратами и т. д.;
- 4) формирование социальной инфраструктуры;
- 5) обеспечение экологического производства.

Инвестиционные программы наукоемких предприятий по созданию инновационной продукции являются программами развития, для реализации которых необходимо наличие профессиональных компетенций, которое обеспечивается путем привлечения совокупности научно-промышленных структурных элементов. Развитие высокотехнологического производства за счет успешной реализации инвестиционных проектов является ключевым фактором роста конкурентоспособности на рынке.

К проблемам активизации инновационного развития следует отнести:

- 1) угрозу потери финансовой устойчивости предприятий при нарушении экономического баланса между текущей производственной и научно-исследовательской деятельностью;
- 2) непостоянство финансовых поступлений для целей инновационного развития, что требует организации механизма привлечения инвестиционного потенциала;
- 3) вероятность несоблюдения интересов всех участников инновационного процесса, что может привести к отсутствию качественного выполнения плановых работ;
- 4) недостаточность использования результатов исследований при разработке программы развития, что влечет за собой рост конкуренции на рынке;
- 5) неразвитость системы контроллинга;
- 6) падение производительности кадрового потенциала, что является следствием недостаточной мотивации;
- 7) отсутствие необходимого методического обеспечения для определения инновационного, финансово-производственного и других потенциалов, что мешает адекватной оценке возможностей предприятия.

Непрерывное совершенствование продукции и технологий, эффективное использование имеющегося потенциала и ресурсов, а также постоянная адаптация внутренней стратегии развития к меняющимся условиям внешней среды являются необходимыми условиями деятельности наукоемких предприятий. Достижение стратегических целей руководства предприятий и государства возможно при выполнении успешных инвестиционных программ, обеспечивающих доведение результатов исследований и разработок до конечного пользователя, а создание механизмов решения вышеперечисленных проблем позволит создать условия для более эффективной реализации инновационного развития экономики страны.

#### *Библиографический список*

1. Анискин, Ю. П. [и др.]. Корпоративное управление деловой активностью в неравновесных условиях: монография / Ю. П. Анискин, И. В. Жмаева, С. С. Иванов, А. В. Леонтьев, В. В. Серегин. – М.: Омега-Л, 2012. – 359 с.
2. Анискин, Ю. П. Корпоративное планирование развития компании: сбалансированность, устойчивость, пропорциональность: монография / Ю. П. Анискин, П. Н. Дытыненко, А. А. Сухманов, А. С. Яковлев. – М.: Омега-Л, 2015. – 299 с.
3. Бурдина, А. А. Проблемы развития инновационной активности на авиационных предприятиях // Вестник Московского авиационного института. – 2012. – № 4 (19). – С. 163–173.
4. Воронцовский, А. В. Инвестиции и финансирование. Методы оценки и обоснования. – СПб.: Изд-во «С.-Петербургского университета», 2014. – 528 с.
5. Ковалёв, В. В. [и др.]. Инвестиции в вопросах и ответах: учеб. пособ. / В. В. Ковалев, А. Ю. Андрианов, С. В. Волдаев. – М.: Проспект, 2014. – 376 с.
6. Николенко, Т. Ю. [и др.]. Особенности организации инновационной деятельности на примере авиационного предприятия / А. Н. Трошин, Л. В. Сёмина, Т. Ю. Николенко // Вестник Московского авиационного института, 2016. – № 2 (23). – С. 200–207.
7. Новикова, М. Ю. Опережающая адаптация разрабатывающей организации к изменениям внешней среды как фактор повышения конкурентоспособности создаваемой ракетной техники: автореф. дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. – Рязань, 2013. – 24 с.
8. Санников, А. А. Методический подход к формированию инвестиционной программы нефтяной компании / А. А. Санников, М. А. Халикова // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело», 2012. – № 6. – С. 552–566.
9. Тарасова, Е. В. Механизм формирования инвестиционной программы промышленного предприятия / Е. В. Тарасова, Т. Ю. Николенко // Контроллинг. – 2016. – № 61. – С. 34–43.

10. Тарасова, Е. В. Отбор и ранжирование инвестиционных проектов для включения в программу инновационного развития авиационного предприятия / Е. В. Тарасова, Е.И. Ярикова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 7 (72). – С. 711–717.
11. Трошин, А.Н. Финансовый менеджмент: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 331 с.
12. Щербаков, В. Н. Инвестиции и инновации / В. Н. Щербаков, К. В. Балдин, А. В. Дубровский и др. – М.: Дашков и Ко, 2016. – 658 с.

#### References

1. Aniskin, Yu. P. Korporativnoye upravleniye delovoi aktivnost'yu v neravnovesnykh usloviyakh: monografiya [*Corporate governance of business activity in non-equilibrium conditions: monograph*], Moscow, 2012, 359 p.
2. Aniskin, Yu. P. Korporativnoye planirovaniye razvitiya kompanii: sbalansirovannost', ustojchivost', proporsional'nost': monografiya [*Corporate planning of the company's development: balance, stability, and proportionality: the monograph*], - Moscow, 2015, 299 p.
3. Burdina A. A. Problemy razvitiya innovatsionnoj aktivnosti na aviatsionnykh predpriyatiyakh [*Problems of development of innovative activity in aviation enterprises*], Moscow, 2012, pp. 163–173.
4. Vorontsovskii A. V. Investitsii i finansirovaniye. Metody otsenki i obosnovaniya [*Investments and financing. Methods of assessment and justification*], St. Peterburg, 2014, 528 p.
5. Kovalyov V. V. Investitsii v voprosakh i otvetakh: ucheb. posob. [*Investments in questions and answers: workbook* ], Moscow, 2014, 376 p.
6. Nikolenko, T. Yu. Osobennosti organizatsii innovatsionnoj deyatel'nosti na primere aviatsionnogo predpriyatiya [*Features of the organization of innovative activity on the example of the aviation enterprise*], Moscow, 2016, I. 61, pp. 200–207.
7. Novikova M. Yu. Operezhayushchaya adaptatsiya razrabatyvayushchei organizatsii k izmeneniyam vneshnei sredy kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti sozdavaemoi raketnoi tekhniki: avtoref. dis.... kand. ekon. nauk: 08.00.05 [*Advanced adaptation of the developing organization to changes in the external environment as a factor to increase the competitiveness of the missile technology being developed*], Ryazan' 2013, 24 p.
8. Sannikov, A. A., Khalikova M. A. Metodicheskii podkhod k formirovaniyu investitsionnoi programmy neftyanoi kompanii [*Methodical approach to the formation of the investment program of the oil company*], Ufa, 2012, pp. 552–556.
9. Tarasova E. V. Nikolenko T. Yu. Mekhanizm formirovaniya investitsionnoi programmy promyshlennogo predpriyatiya [*The mechanism of formation of the investment program of an industrial enterprise*], Kontrolling, 2016, pp. 34–43.
10. Tarasova E. V., Yarikova E. I. Otbor i ranzhirovaniye investitsionnykh projektov dlya vklucheniya v programmu innovatsionnogo razvitiya aviatsionnogo predpriyatiya [*Selection and ranking of investment projects for inclusion in the innovative development program of an aviation enterprise*], Ekonomika i predprinimatel'stvo, 2016, I. 7 (72), pp. 711–717.
11. Troshin A. N. Finansovyi menedzhment: uchebnik [*Financial management: textbook*], M.: INFRA-M, 2012, 331 p.
12. Shcherbakov V. N., Baldin K. V., Dubrovskii A. V. et al. Investitsii i innovatsii [*Investment and innovation*], M.: Dashkov i Ko, 2016, 658 p.

**Руденко Людмила Геннадьевна**  
канд. экон. наук, ЧОУВО «Московский  
университет имени С. Ю. Витте»,  
г. Москва

**e-mail:** mila.k07@mail.ru

## МЕХАНИЗМ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

**Аннотация.** Актуальность заявленной темы определяется целевой установкой российского государства на построение новой экономики инновационного типа, где малые предприятия могут стать драйверами инновационного развития. В статье исследованы вопросы развития инноваций в России и малого инновационного предпринимательства в частности. На основе анализа сложившейся ситуации выявлены проблемы, сдерживающие инновационную активность предприятий малого бизнеса, основной из которых является несформированность механизма инновационной инфраструктуры поддержки малого бизнеса. Предложена авторская трактовка механизма инновационной инфраструктуры поддержки малого предпринимательства. Созданный механизм инновационной инфраструктуры поддержки малого предпринимательства может служить основой научно-инструментального подхода для формирования стратегии и программ развития малых инновационных предприятий.

**Ключевые слова:** малое предпринимательство, малый бизнес, инновации, механизм инновационной инфраструктуры поддержки, малое инновационное предпринимательство.

**Rudenko Lyudmila**  
Candidate of Economic Sciences,  
Moscow S. U. Witte University,  
Moscow

**e-mail:** mila.k07@mail.ru

## MECHANISM OF INNOVATIVE INFRASTRUCTURE OF SUPPORT OF SMALL BUSINESS DEVELOPMENT

**Abstract.** The relevance of the stated theme is determined by the target setting of the Russian state to build a new economy of an innovative type, where small enterprises can become drivers of innovative development. The article investigates the issues of innovation development in Russia and in particular small innovative entrepreneurship. Based on the analysis of the current situation, the problems that hinder the innovative activity of small businesses have been identified, the main of which is the unformed mechanism of innovation infrastructure to support small business. The author's interpretation of the mechanism of innovative infrastructure of support of small business has been offered. The created mechanism of innovation infrastructure to support small businesses can serve as the basis of scientific and instrumental approach to the formation of strategies and programs for the development of small innovative enterprises.

**Keywords:** small entrepreneurship, small business, innovations, mechanism of innovative infrastructure of support, small innovative entrepreneurship.

Инновации способны стать решающим фактором в развитии экономики страны. С их помощью можно удовлетворить растущие потребности общества, придать новые качества продукту и услуге, удовлетворить индивидуальные потребности покупателя. Они способны обеспечить конкурентоспособность продукции как на отечественном, так и на мировом рынках.

В мировой экономике малые предприятия (далее – МП) воспринимаются как драйверы инновационной экономики. В России бытует мнение, что двигателями инновационной экономики являются крупные организации, в том числе с государственным участием, в то время как за рубежом в инновационной деятельности МП имеют конкурентные преимущества перед крупными в силу ряда причин: способности к быстрому научно-перепрофилированию, большой доли высококвалифицированного персонала, узкой специализации, сильной мотивации, эффективности и гибкости организационной структуры, высокой доли затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (далее – НИОКР), быстроты включения в кооперацию с другими инновационными компаниями и учреждениями, высокой адаптивности к внешним изменениям

© Руденко Л.Г., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



и требованиям клиентов, быстроты наладки производства на выпуск уникальной инновационной продукции [9; 11]. Предприятия малого бизнеса способны развивать и поддерживать инновации во многих сферах экономики: в туризме и гостиничном бизнесе, в общественном питании и в сфере услуг, в обслуживании производства и в ЖКХ, в сельском хозяйстве и в производстве промышленных и продовольственных товаров, в строительстве и в торговле, а также в сфере инновационных технологий.

Тема статьи актуальна, потому что Россия находится на пути построения новой экономики инновационного типа. Данный вопрос обострился в связи с серьезными вызовами современности: экономическими санкциями, мировыми кризисами, нестабильность геополитической обстановки.

Анализируя динамику инновационных показателей, можно отметить следующее: Россия в рейтинге инновационного развития занимает 45 место с индексом 38,76 в 2017 г. Для сравнения, в 2013 г. она заняла 62 место с индексом 37,2 [18]. Оценка проводилась по глобальному индексу инноваций, который рассчитывается на основе 82 показателей, характеризующих условия ведения инновационной деятельности, и располагаемых ресурсов и достигнутых результатов осуществления этой деятельности.

В десятку лидеров по развитию инноваций в 2017 г. вошли Швейцария, Швеция, Нидерланды, США, Великобритания, Дания, Сингапур, Финляндия, Германия, Ирландия. В десятку стран с наименьшим уровнем развития инноваций вошли Мали, Нигерия, Буркина Фасо, Зимбабве, Бурунди, Нигер, Замбия, Того, Гвинея, Йемен.

Если сравнивать основные инновационные показатели России по данным Росстата за 2013-2017 гг., можно отметить отрицательную динамику по многим из них. Удельный вес организаций, осуществлявших технологические, организационные, маркетинговые инновации, за исследуемый период уменьшился на 1,6 %, доля инновационных товаров (работ и услуг) в общем объеме реализованных товаров (работ и услуг) уменьшилась на 2 %, доля организаций, осуществлявших экологические инновации, снизилась на 0,4 % (табл. 1).

Таблица 1

## Основные показатели инновационной деятельности в России за 2013-2017 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Инновационная активность организаций (удельный вес организаций, осуществлявших технологические, организационные, маркетинговые инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций), %	10,1	9,9	9,3	8,4	8,5
Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций, %	8,9	8,8	8,3	7,3	7,5
Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами, млрд руб.	38 335	41 233	45 525	51 316	57 611
в том числе инновационные товары, работы, услуги, млрд руб.	3 507,9	3 579,9	3 843,4	4 364,3	4 167,0
Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, %	9,2	8,7	8,4	8,5	7,2
Затраты на технологические инновации, млрд руб.	1 112,4	1 211,9	1 200,4	1 284,6	1 405,0
Удельный вес затрат на технологические инновации в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, %	2,9	2,9	2,6	2,5	2,4
Удельный вес организаций, осуществлявших организационные инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций, %	2,9	2,8	2,7	2,4	2,3

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Удельный вес организаций, осуществлявших маркетинговые инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций, %	1,9	1,7	1,8	1,4	1,4
Удельный вес организаций, осуществлявших экологические инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций, %	1,5	1,6	1,6	...	1,1

Источник: [20]

МП России не набрали значительного инновационного потенциала, и по разным оценкам к ним можно отнести всего 2 % всех предприятий, в то время как в Ирландии малый бизнес занимает 75 % в промышленной отрасли, в Германии – 62 %, в Норвегии – 49%, во Франции – 38% [11].

Среди проблем низкого уровня развития малых инновационных предприятий (далее – МИП) в России можно назвать:

- несформированность инновационной инфраструктуры поддержки малого предпринимательства;
- рассогласованность документов стратегического и тактического плана на федеральном и региональном уровнях;
- сложность получения государственного и муниципального заказов на инновационную деятельность;
- низкий спрос в стране на инновационные товары и услуги;
- отсутствие разработанных стандартов для инновационных продуктов и услуг, что затрудняет их вывод на рынок;
- недостаточный уровень инновационного прогнозирования;
- низкий уровень государственного финансирования;
- слаборазвитая регулятивная среда с использованием комплекса мер налогового, тарифного, таможенного и антимонопольного регулирования;
- неразвита система защиты и регулирования интеллектуальной собственности;
- по-прежнему избыточны бюрократические барьеры и существует проблема коррупции и откатов;
- низкая осведомленность предпринимателей о существующих государственных программах поддержки МИП, о механизмах инновационной поддержки на уровне государства и регионов, об объектах инновационного развития (технологических платформах, инжиниринговых центрах, Российском фонде технологического развития, Фонде перспективных исследований, Российском Банке поддержки малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) и др.) и, соответственно, низкий уровень востребованности услуг подобных институтов;
- пассивность в организации помощи инновационной деятельности со стороны региональных властей;
- существующие барьеры при осуществлении внешнеэкономической инновационной деятельности, что снижает уровень экспорта инновационных идей, продукции и импорта технологий;
- слаборазвитые горизонтальные связи, соответственно, малый бизнес ориентирован на индивидуальную работу;
- среди инструментов нефинансовой поддержки отмечается разрыв между ожиданиями и предлагаемым качеством следующих услуг: поддержка экспорта и продвижение продукции на внешние рынки, обучение и предложение специальных образовательных программы;
- нехватка квалифицированных кадров в области инновационных технологий [10; 12; 13; 17].

Чтобы достичь значительного конкурентного преимущества и запланированных показателей экономического роста необходимо комплексно внедрять инновации, задействуя все три основных типа: продуктовые инновации, процессные инновации и инновации в построении бизнес-модели. Инновационный путь развития компании в значительной степени повышает ее доходность, позволяет расти опережающими темпами и превосходить конкурентов. По результатам исследования «Детализация роста» (Granularity of Growth), проведенного McKinsey, общая прибыль акционеров (англ. Total Shareholder Return или TSR) частных компаний, лидирующих в применении инноваций, на 15 % выше средней по отрасли (23,5 % против 8,7 %) [19].

Успешность развития малых инновационных предприятий зависит не только от их инновационного потенциала, но и от условий его развития, от степени сформированности механизма инновационной инфраструктуры поддержки. Необходимо отметить, что на законодательном уровне не закреплено понятие «механизм инновационной инфраструктуры поддержки малого предпринимательства» (далее – МИИПП), что мешает разработать систему управления развитием инновационных МП. Многие ученые также не дают определения МИИПП, а лишь рассматривают отдельные его составляющие. Неопределенность задач и функций данного механизма приводит к размытым стратегическим и тактическим целям в программах поддержки МИП, поэтому целесообразно определить содержание МИИПП, раскрыть его через цели, задачи, функции, инструменты (рис. 1).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Механизм инновационной инфраструктуры поддержки малых предприятий

Вслед за отдельными учеными полагаем, что содержание механизма инновационной инфраструктурной поддержки МП в первую очередь определяется его целью: создание условий для формирования и развития МИП в наиболее технологически сложных отраслях экономики.

Инновационная инфраструктура призвана решать следующие задачи:

- развитие инновационных отраслей экономики;
- привлечение инвестиций и финансирование в развитие МИП;
- снижение и разделение рисков частных инвесторов;
- повышение эффективности инвестиций, вложенных в инновационную сферу;
- консультационно-экспертная поддержка МИП;
- оказание экспертной поддержки при коммерциализации инновационных идей и технологий;
- повышение и переподготовка кадров для реализации проектов в инновационной сфере;
- привлечение МИП к выполнению государственных и муниципальных заказов.

Среди функций МИИПМП можно выделить основные: стимулирование инновационной деятельности, инвестирование и финансирование, информационное обеспечение, техническое консультирование, лизинговые операции, обеспечение комфортного правового поля, правовая защита, в частности защита интеллектуальной собственности, поддержка в участии в государственных и муниципальных закупках, обучение и переподготовка кадров, бухгалтерское сопровождение, обеспечение экспортно-импортных операций [15].

Реализация механизма осуществляется посредством включения ряда инструментов: нормативно-правовых, программно-целевых, финансово-экономических и организационно-технических.

МИП могут успешно развиваться в той стране, где создано благоприятное правовое поле. В России оно определяется рядом нормативных актов: Федеральным законом «Об инновационных научно-технологических центрах и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», Федеральным законом «О науке и государственной научно-технической политике», Распоряжением «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» [1; 2; 5].

Организационно-техническая составляющая МИИПМП состоит из технопарков, промышленных парков, бизнес-акселераторов и бизнес-инкубаторов, испытательных центров и центров коллективного пользования, прототипирования, метрологии, а также испытательных, инжиниринговых, нанотехнологических центров. Неотъемлемой частью технического обеспечения являются Особые экономические зоны технико-внедренческого типа, технологические платформы и др. [10; 14]. Среди фондов и организаций с государственным участием поддержку малому бизнесу оказывают Российская венчурная компания, РОСНАНО, ВЭБ Инновации, Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, Фонд содействия инновациям, Центр разработки и коммерциализации новых технологий, Фонд развития Фонд инфраструктурных и образовательных программ, Фонд развития Интернет-инициатив (ФРИИ), Фонд перспективных исследований (ФПИ), Российский фонд технологического развития, МСП Банк, Росинфокоминвест, Ассоциация инновационных регионов России.

Программно-целевыми инструментами являются: постановление Правительства РФ «Об утверждении государственной программы РФ «Развитие науки и технологий» на 2013–2020 годы», программа фундаментальных научных исследований государственных академий наук на 2013–2020 годы, стратегия научно-технологического развития РФ, Прогноз научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 г., Государственные программы РФ, такие как «Экономическое развитие и инновационная экономика», «Информационное общество (2011–2020 годы)» и др. [3; 4; 6; 7; 8].

Финансово-экономическими инструментами МИИПМП выступают льготное налогообложение, предоставление кредитов по пониженным ставкам и гарантий, лизинговые операции, микрофинансирование и др. [16].

Определив элементы МИИПМП, можно заключить, что он представляет собой комплекс социально-экономических отношений, возникающих в ходе осуществления инновационных процессов между государством, бизнесом, наукой и образованием с целью создания условий для реализации, приведения в действие инновационного потенциала МИП и доведения инновационного продукта (услуги) до состояния коммерциализации.

Таким образом предлагаемый автором МИИПМП позволяет объединить в единое целое существующие разрозненные элементы инновационной инфраструктуры.

Следующим этапом в построении механизма инновационной инфраструктуры поддержки малого предпринимательства является оценка его результативности. В качестве показателей оценки предлагается использовать такие значения: доля МИП в общей численности предприятий; доля МИП в числе МП; доля МИП, осуществлявших организационные инновации, в общем числе организаций, доля МИП, осуществлявших маркетинговые инновации, в общем числе обследованных организаций; доля затрат МИП на технологические инновации в общем объеме отгруженных товаров (работ, услуг); доля МИП, осуществлявших экологические инновации; доля инновационных товаров, работ, услуг МИП в общем объеме отгруженных товаров (работ, услуг); доля инвестиций МИП.

Механизм инновационной инфраструктуры поддержки малого предпринимательства позволяет формировать условия не только для создания малых инновационных предприятий, но и для их дальнейшего устойчивого развития и раскрытия инновационного потенциала. Перспективы развития инновационной политики во многом будут зависеть от методологии формирования условий поддержки малых инновационных предприятий, от снятия существующих барьеров их формирования. Предложенный механизм инновационной инфраструктуры поддержки малого предпринимательства может служить основой научно-инструментального подхода для формирования стратегии и программ развития малых инновационных предприятий как на государственном, так и на региональном уровнях. Новый подход к формированию такого механизма позволит синхронизировать документы стратегического и оперативного характера на всех уровнях власти.

#### Библиографический список

1. Федеральный закон «Об инновационных научно-технологических центрах и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 29.07.2017 г. № 216-ФЗ (ред. от 04.06.2018 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 12.11.2018).
2. Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» от 23.08.1996 г. № 127-ФЗ (ред. от 23.05.2016 г.) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 12.11.2018).
3. Указ Президента РФ «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» Прогноз научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 г. «Развитие образования» от 01.12.2016 г. № 642 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 11.11.2018).
4. Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении Программы фундаментальных научных исследований государственных академий наук на 2013-2020 годы» от 03.12.2012 г. № 2237-р (ред. от 31.10.2015 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 11.11.2018).
5. Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» от 08.12.2011 г. № 2227-р (ред. от 18.10.2018 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 11.11.2018).
6. Постановление Правительства РФ «О государственной программе Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» от 08.06.2016 г. № 510 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 11.11.2018).
7. Постановление Правительства РФ «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие науки и технологий» на 2013-2020 годы» от 15.04.2014 г. № 301 (ред. от 29.03.2018 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 11.11.2018).
8. Постановление Правительства РФ «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество (2011–2020 годы)» от 15.04.2014 г. № 313 (ред. от 25.09.2018 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 11.11.2018).
9. Грибовский, А. В. Механизмы государственной поддержки малого инновационного бизнеса за рубежом [Электронный ресурс] / А. В. Грибовский, С. Е. Ушакова // Наука. Инновации. Образование. – 2014. – № 16. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-gosudarstvennoy-podderzhki-malogo-innovatsionnogo-biznesa-za-rubezhom> (дата обращения: 18.11.2018).
10. Еферица, Т. В. [и др.]. Системные барьеры развития инновационного бизнеса в России / Т. В. Еферица, Н. Н. Кочкина, В. О. Лизунова, Д. В. Присяжнюк // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2016. – № 2. – С. 49–71.

11. Королев, В. И. Механизмы инновационного развития малого бизнеса в зарубежных странах [Электронный ресурс]// Российский внешнеэкономический вестник. – 2017. – № 11. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mechanizmu-innovatsionnogo-razvitiya-malogo-biznesa-v-zarubezhnyh-stranah> (дата обращения: 18.11.2018).
12. Мерзлякова, Е. А. Управление развитием инновационного потенциала региона: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Курск, 2015. – 208 с. Режим доступа: [https://www.swsu.ru/ds/diss-swsu/Merzlyakova\\_diss.pdf](https://www.swsu.ru/ds/diss-swsu/Merzlyakova_diss.pdf) (дата обращения: 24.11.2018).
13. Морковкин, Д. Е. Управление инновационным развитием экономики и интегрированной логистической системой в Российской Федерации // Colloquium-journal. – 2018. – № 9-7 (20). – С. 40–45.
14. Руденко, Л. Г. Методология управления инфраструктурой системы поддержки малого предпринимательства: монография. – М.: изд. «Московский университет им. С. Ю. Витте», 2016. – 160 с.
15. Руденко, Л. Г. Теоретико-методологические подходы к определению сущности инфраструктурной поддержки малого предпринимательства // Сибирская финансовая школа. – 2015. – № 5. – С. 75–80.
16. Суптело, Н. П. Организация бюджетной поддержки малого бизнеса на региональном уровне // Вестник университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2016. – № 4 (19). – С. 30–35. DOI: 10.21777/2307-6135-2016-4-30-35
17. Тумин, В. М. Сравнительная оценка уровня инновационного развития российских регионов с использованием динамической модели (на примере регионов ЦФО) / В. М. Тумин, И. В. Сомина // Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова. – 2014. – № 6. – С. 168–171.
18. Глобальный индекс инноваций. Гуманитарная энциклопедия [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий, 2006–2018 (последняя редакция: 25.08.2018 г.). – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/ratings/global-innovation-index/info> (дата обращения: 24.10.2018).
19. Инновации в России – неисчерпаемый источник роста [Электронный ресурс] // Центр по развитию инноваций McKinsey Innovation Practice, Июль, 2018 г. – Режим доступа: [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Innovations%20in%20Russia/Innovations-in-Russia\\_web\\_lq-1.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Innovations%20in%20Russia/Innovations-in-Russia_web_lq-1.ashx) (дата обращения: 28.10.2018).
20. Наука и инновации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/science\\_and\\_innovations/science/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/#) (дата обращения: 24.10.2018).

#### References

1. Federal'nyi zakon «Ob innovatsionnykh nauchno-tekhnologicheskikh tsentrakh i o vnesenii izmenenii v otdel'ne zakonodatel'ne akty Rossiiskoi Federatsii» ot 29.07.2017 g. № 216-FZ (red. ot 04.06.2018 g.) [*Federal law «On innovative scientific and technological centers and on amendments to certain legislative acts of the Russian Federation» dated July 29, 2017 № 216-FZ (ed. of 04.06.2018)*]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 12.10.2018).
2. Federal'nyi zakon «O nauke i gosudarstvennoi nauchno-tekhnicheskoi politike» ot 23.08.1996 g. № 127-FZ (red. ot 23.05.2016 g.) (s izm. i dop., vstup. v silu s 01.01.2017 g.) [*Federal law «On science and state scientific and technical policy» dated August 23, 1996 № 127-FZ (ed. of 23.05.2016)*]. Available at: legal Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 12.10.2018).
3. Ukaz Prezidenta RF «O Strategii nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii» ot 01.12.2016 g. № 642 Prognoz nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 g. «Razvitie obrazovaniya» [*Decree of the President of the Russian Federation dated on December 01, 2016 № 642 «On scientific and technological development Strategy of the Russian Federation» Forecast of scientific and technological development of the Russian Federation for the period up to 2030 «Development of education»*]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 11.11.2018).
4. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 03.12.2012 № 2237-r (red. ot 31.10.2015 g.) «Ob utverzhdenii Programmy fundamental'nykh nauchnykh issledovaniy gosudarstvennykh akademii nauk na 2013–2020 gody» [*The order of the Government of the Russian Federation dated on December 03, 2012 and № 2237-p (ed. of 31.10.2015) «On approval Of the program of fundamental research of the state academies of Sciences for 2013-2020»*]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 11.11.2018).
5. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 08.12.2011 g. № 2227-r (red. ot 18.10.2018) «Ob utverzhdenii Strategii innovatsionnogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2020 goda» [*Order of the government of the Russian Federation dated on December 08, 2011 № 2227-r (ed. of 18.10.2018) «On approval of the strategy of innovative development of the Russian Federation for the period up to 2020»*]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 11.11.2018).

6. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 08.06.2016 g. № 510 «O gosudarstvennoi programme Rossiiskoi Federatsii «*Ekonomicheskoe razvitiye i innovatsionnaya ekonomika*» [*Decree of the Government of the Russian Federation dated on June 08, 2016 № 510 «On the state program of the Russian Federation «Economic development and innovative economy»*]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 11.11.2018).
7. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 15.04.2014 № 301 (red. ot 29.03.2018) «Ob utverzhdenii gosudarstvennoi programmy Rossiiskoi Federatsii «*Razvitiye nauki i tekhnologii*» na 2013–2020 gody» [*Resolution of the government of the Russian Federation dated on April 15, 2014 № 301 (ed. of 29.03.2018) «On approval of the state program of the Russian Federation «development of science and technology» for 2013–2020»*]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 11.11.2018).
8. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 15.04.2014 g. № 313 (red. ot 25.09.2018) «Ob utverzhdenii gosudarstvennoi programmy Rossiiskoi Federatsii «*Informatsionnoe obshchestvo (2011–2020 gody)*» [*Resolution of the government of the Russian Federation dated on April 15, 2014 № 313 (ed. of 25.09.2018) «On approval of the state program of the Russian Federation «Information society (2011–2020)»*]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 11.11.2018).
9. Gribovskii A. V., Ushakova S. E. *Mehanizmy gosudarstvennoi podderzhki malogo innovatsionnogo biznesa za rubezhom [Mechanisms of state support of small innovative business abroad]*, Nauka. Innovatsii. Obrazovanie [*Science. Innovation. Education*], 2014, I. 16. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-gosudarstvennoy-podderzhki-malogo-innovatsionnogo-biznesa-za-rubezhom> (accessed 18.11.2018).
10. Eferina T. V., Kochkina N. N., Lizunova V. O., Prosyanyuk D. V. *Sistemnye bar'ery razvitiya innovatsionnogo biznesa v Rossii [Systemic barriers of development of innovation business in Russia]*, *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya [Public administration issues]*, 2016, I. 2, pp. 49–71.
11. Korolev V. I. *Mekhanizmy innovatsionnogo razvitiya malogo biznesa v zarubezhnykh stranakh [Mechanisms of innovative development of small business in foreign countries]*, *Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik [Russian Foreign Economic Journal]*, 2017, I. 11. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-innovatsionnogo-razvitiya-malogo-biznesa-v-zarubezhnykh-stranah> (accessed 18.11.2018).
12. Merzlyakova E. A. *Upravlenie razvitiem innovatsionnogo potentsiala regiona: diss. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05 [Management of innovative potential of the region: Cand. Sci. (Economics) diss.]*, Kursk, 2015, 208 p. Available at: [https://www.swsu.ru/ds/diss-swsu/Merzlyakova\\_diss.pdf](https://www.swsu.ru/ds/diss-swsu/Merzlyakova_diss.pdf) (accessed 24.11.2018).
13. Morkovkin D. E. *Upravlenie innovatsionnym razvitiem ekonomiki i integrirovannoi logisticheskoi sistemoi v Rossiiskoi Federatsii [Management of innovative development of the economy and integrated logistics system in the Russian Federation]*, *Colloquium-journal*, 2018, I. 9–7 (20), pp. 40–45.
14. Rudenko L. G. *Metodologiya upravleniya infrastrukuroi sistemy podderzhki malogo predprinimatel'stva: monografiya. [Methodology of management of the infrastructure of the support system for small business: monograph]*, M.: izd. «Moskovskii universitet im. S. Ju. Vitte», 2016, 160 p.
15. Rudenko L. G. *Teoretiko-metodologicheskie podkhody k opredeleniyu sushchnosti infrastrukturoi podderzhki malogo predprinimatel'stva [Theoretical and methodological approaches to the definition of infrastructure of support of small business]*, *Sibirskaya finansovaya shkola [Siberian financial school]*, 2015, I. 5, pp. 75–80.
16. Suptelo N. P. *Organizatsiya byudzhethnoi podderzhki malogo biznesa na regional'nom urovne [Organization of budget support of small business on regional level]*, *Vestnik universiteta imeni S. Ju. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie*, 2016, I. 4(19), pp. 30–35. DOI: 10.21777/2307-6135-2016-4-30-35
17. Tumin V. M., Somina I. V. *Sravnitel'naya otsenka urovnya innovatsionnogo razvitiya rossiiskikh regionov s ispol'zovaniem dinamicheskoi modeli (na primere regionov CFO) [Comparative assessment of the level of innovative development of Russian regions using a dynamic model (for example, the regions of the Central Federal district)]*, *Vestnik BGTU im. V. G. Shukhova*, 2014, I. 6, pp. 168–171.
18. *Global'nyi indeks innovatsii. Gumanitarnaya entsiklopediya [Global innovation index. Humanitarian encyclopedia]*, Tsentr gumanitarnykh tekhnologii [*Center for humanitarian technologies*], 2006–2018. Available at: <https://gtmarket.ru/ratings/global-innovation-index/info> (accessed 24.10.2018).
19. *Innovatsii v Rossii – neischerpaemyi istochnik rosta [Innovation in Russia is an inexhaustible source of growth]*, Tsentr po razvitiyu innovatsii McKinsey Innovation Practice [*McKenzie practice innovation development center*], July, 2018. Available at: [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Innovations%20in%20Russia/Innovations-in-Russia\\_web\\_lq-1.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Innovations%20in%20Russia/Innovations-in-Russia_web_lq-1.ashx) (accessed 28.10.2018).
20. *Nauka i innovatsii [Science and innovations]*. Available at: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/science\\_and\\_innovations/science/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/#) (accessed 24.10.2018).

---

---

## РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕВОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.45:623 JEL L110; L660

DOI 10.26425/1816-4277-2019-1-72-77

**Бондарев Сергей Александрович**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Российский  
экономический университет имени  
Г. В. Плеханова», г. Москва

**e-mail:** s9252349700@yandex.ru

**Вериго Сергей Александрович**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Российский  
университет транспорта (МИИТ)», г. Москва

**e-mail:** sergej\_verigo@mail.ru

### МИРОВОЙ РЫНОК КОСМИЧЕСКИХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

**Аннотация.** Представлен анализ потребительского спроса на продукцию сферы космической деятельности. Определены основные цели и задачи крупнейших стран-экспортеров, присутствующих на международных рынках производителей наукоемкой высокотехнологичной продукции. Исследованы стимулы развития сферы космической деятельности в отдельных странах и возможности коммерциализации в системе продвижения космической продукции и услуг на международные и внутренние рынки. Даны текущие и прогнозные оценки глобального экспорта информационных продуктов глобальных навигационных спутниковых систем и дистанционного зондирования земли.

**Ключевые слова:** инновационная экономика, космическая продукция и услуги, сфера космической деятельности, глобальные навигационные спутниковые системы, дистанционное зондирование земли.

### GLOBAL MARKET OF SPACE PRODUCTS AND SERVICES: PROBLEMS AND PROSPECTS

**Abstract.** An analysis of consumer demand for products of the space industry has been presented. The main goals and objectives of the largest exporting countries, which present in the international markets of high-tech products manufacturers have been defined. The incentives for the development of space activities in individual countries and the possibility of commercialization in the system of promoting space products and services to international and domestic markets have been investigated. The current and forecast estimates of global exports as information products of global navigation satellite systems (GNSS) and remote sensing of the earth have been given.

**Keywords:** innovative economy, space products and services, space activity, global navigation satellite systems, remote sensing of the earth.

**Bondarev Sergei**

Candidate of Economic Sciences, Plekhanov  
Russian University of Economics, Moscow

**e-mail:** s9252349700@yandex.ru

**Verigo Sergei**

Candidate of Economic Sciences, Russian  
University of Transport, Moscow

**e-mail:** sergej\_verigo@mail.ru

Индикаторами устойчивости мировой и национальной экономики многих государств в XXI в. стало наличие и приоритетное развитие высокотехнологичных отраслей (англ. High-technology Industries) и наращивание объемов производства наукоемкой высокотехнологичной продукции.

Согласно классификации Организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР) на основе критерия наукоемкости, к составу высокотехнологичных отраслей относятся отрасли и сферы хозяйственно-экономической деятельности с гораздо более высоким уровнем внедрения в производство научно-исследовательских разработок (далее – НИР) и инновационных промышленных технологий по сравнению со среднеотраслевыми показателями внутренней экономики. Его значение установлено на уровне не менее 8,5 % и минимум на 3,5 % выше других отраслей. Также в составе себестоимости продукции высокотехнологичных отраслей доля расходов на НИР должна занимать не менее 6 %.

© Бондарев С.А., Вериго С.А., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



В число высокотехнологичных отраслей, по версии ОЭСР, входит и аэрокосмическая сфера, включая производство летательных и космических аппаратов (Aircraft and Spacecraft, код 353 по Международной отраслевой классификации видов экономической деятельности ISIC, Rev 3) [4]. Созданные здесь наукоемкие технологии и продукты в международной практике в последний период находят широкое коммерческое использование и активно внедряются в различные области хозяйственно-экономической деятельности и социальные сферы многих стран. Растущий потребительский спрос на высокотехнологичную продукцию, в том числе сферы космической деятельности (далее – СКД), подтверждает возросший объем ее мирового экспорта.

Наращивание как высокоразвитыми, так и развивающимися странами, национального потенциала высокотехнологичной промышленной базы, информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) и выпуска высокотехнологичной продукции отражает главный тренд современного периода – стремление стран к достижению статуса «инновационной экономики». Такая модель гарантирует государствам приобретение ряда очевидных преимуществ. Интенсивная степень обновления наукоемких технологий сопровождается в первую очередь более высоким уровнем доходности стран-экспортеров, присутствующих на международных рынках высокотехнологичной продукции, по сравнению с экспортом готовой машинотехнической продукции, которая производится в отраслях среднего уровня технологизации. Глобальный рынок высокотехнологичной продукции по сравнению с 2000 г., согласно статистике UNCTAD, увеличился в 2,5 раза, в том числе рынок продуктов СКД – в 2,3 раза.

Список мировых производителей высокотехнологичной продукции по-прежнему возглавляют США, в высокотехнологичных отраслях которых создается 25 % общемирового объема добавленной стоимости. На долю США также приходится большая часть (28,7 %) совокупного размера мирового производства высокотехнологичной продукции. Близкую к ним позицию занимает Китай с долей в 27,3 % [8]. Причем последний увеличил производство высокотехнологичной продукции с 2010 г. на 9,1 %, в то время как США снизили его на 2,7 %. Значительно отстают от них по этому показателю Япония (5,1 %), Германия (4,9 %) и другие страны.

Остальные страны, входящие в состав Группы десяти, обеспечивают 1,8–3,8 % мирового выпуска высокотехнологичной продукции. Степень участия России в мировом производстве высокотехнологичной продукции оценивается на уровне не более 1,2 %, то есть она отстает от США и Китая в 23 раза [7].

В отличие от Китая развитые страны сфокусированы на увеличении производства инновационных продуктов на базе собственных технологий и НИР в высокотехнологичном секторе. К тому же наращивание суммарной величины экспорта высокотехнологичной продукции этих стран происходит за счет ее высокой стоимости и качества, а также обладания известной торговой маркой, брендом компании-производителя и созданной репутацией на международном рынке.

В то же время Китай специализируется на производстве более дешевых высокотехнологичных изделий массового спроса, выпускаемых на основе использования зарубежных технологий. Известно, что около 80 % экспорта высокотехнологичной продукции из Китая создано в результате промышленной сборки из иностранных комплектующих на его территории. Кроме того, Китай, как и другие страны Юго-Восточной Азии, имеет возможность и повышенную заинтересованность в расширении производственной базы высокотехнологичных отраслей. Учитывая, что стоимость комплектующих на международных рынках гораздо ниже мировых цен на готовую высокотехнологичную продукцию, эти страны стремятся увеличить объемы их закупок для наращивания промышленной сборки высокотехнологичной продукции и увеличения стоимостных размеров ее экспорта.

Россия среди стран-экспортеров высокотехнологичной продукции находится на 29 месте. Тем не менее ряд специалистов считают, что Россия располагает экспортным потенциалом в области высокотехнологичного производства продукции, востребованной в отдельных сегментах международных региональных рынков. Такими таргетированными рынками сбыта отечественной высокотехнологичной продукции называют в первую очередь рынок стран-участниц Евразийского экономического союза и БРИКС, а также Шанхайской организации сотрудничества, и, кроме того, международные региональные рынки стран Африки и Латинской Америки, и Юго-Восточной Азии [3].

Ускоряющаяся тенденция коммерциализации в системе продвижения космической продукции и услуг (далее – КПУ) на международные и внутренние рынки способствует стимулированию развития СКД во многих странах с одной стороны, а с другой – привлечению на рынок КПУ все большего числа заинтересованных потребителей со стороны государственных структур и ведомств, а также хозяйствующих субъектов

различных экономических отраслей. Именно они формируют спрос на рынках КПУ и направление развития тенденций в системе продажи отдельных информационных продуктов и услуг СКД.

Вместе с тем если для СКД процесс коммерциализации рынков КПУ является одной из предпосылок наращивания объемов предложения более широкой номенклатуры информационных продуктов, то для их потребителей служит источником прямых экономических выгод. В первую очередь благодаря более высокому уровню потребляемой информации, полученной за счет инновационных космических технологий. Во-вторых, в результате существенного сокращения временных затрат, а значит и финансовых издержек в процессах достижения на основе спутниковой информации хозяйственно-экономических результатов и решения задач различного уровня. В частности, при разработках и реализации правительственных и отраслевых программ, корпоративных проектов, текущих и среднесрочных прогнозов, бизнес-моделей и программных продуктов.

В условиях общемировой тенденции растущего интереса и объемов коммерческого спроса на КПУ на уровне более чем 3 % ежегодного роста на международном рынке доля его коммерческого сегмента достигла 83,5 %. При сохранении темпов роста продаж КПУ к 2025 г. объем мирового рынка, по оценкам экспертов Института экономики Российской академии наук, может увеличиться в 2,5 раза [1].

Текущие и прогнозные оценки мирового рынка КПУ указывают на то, что этот процесс наиболее интенсивно развивается в таких сегментах глобального экспорта, как информационные продукты глобальных навигационных спутниковых систем и дистанционного зондирования Земли (далее – ДЗЗ). За последние 10 лет ежегодные темпы роста их объемов оцениваются на уровне 7–9 % с прогнозированием увеличения на среднесрочный период в 1,8–2 раза. При этом растет не только число стран-экспортеров продуктов и услуг геопозиционирования, но и расширяется сфера секторальных и корпоративных потребителей КПУ, включая государственные органы и ведомства. В такой ситуации повышенного интереса и растущего спроса на широкий спектр космических технологий и наукоемких информационных продуктов оправдано стремление стран к наращиванию выпуска собственных беспилотных космических аппаратов и их запуска на орбиту, даже среди тех, которые не входят в число ведущих космических держав и стран с высокоразвитой экономикой.

Учитывая, что СКД, по версии ОЭСР, входит в состав наукоемких или высокотехнологичных отраслей, а КПУ базируются на созданных здесь технологиях, она стала одним из каналов проникновения инновационной продукции в различные социально-экономические области экономики.

Расширяющаяся номенклатура продуктов и услуг СКД становится все более востребованной в отраслях промышленности и сельского хозяйства, в транспортной системе, областях метеорологии и природопользования, градостроительства, военных оборонно-разведывательных ведомствах и правительственных органах, занятых разработкой стратегических программ, в телекоммуникационной сфере услуг и мобильной связи, системе здравоохранения и т. д. На это указывает быстрый рост отдельных сегментов международных региональных рынков КПУ, особенно в части услуг на базе спутниковой информации.

Современный мировой рынок КПУ характеризуется прежде всего по критерию категории потребителей (покупателей или заказчиков), разграничивая его на бюджетный и коммерческий сегменты. Возросшая тенденция роста объемов КПУ гражданского назначения усилила интенсивность развития коммерческого сегмента.

Одновременно объективной составляющей динамики этих явлений служит рост конкуренции среди экспортеров космических технологий, а также повышение уровня требований к качеству КПУ. Данный факт является основанием для развития процессов производственно-технологической кооперации стран и компаний, сосредоточенных в мировой космической индустрии (далее – МКИ), как, например, в рамках Европейского космического агентства (англ. European Space Agency, ESA), объединяющего представителей 22 стран.

В целях противодействия конкуренции национальные компании СКД ряда стран объединяют свои усилия путем создания крупных международных корпораций, союзов и консорциумов. Это дает им возможность развития сети дочерних структур в третьих странах, позволяющих тиражировать космические технологии и высокотехнологическую продукцию на уровне других отраслей. Кроме того, подобные интеграционные процессы способствуют финансовой устойчивости национальных компаний СКД.

Данное направление применительно для российской СКД заложено, например, в стратегии развития России до 2030 г. В частности, предполагалось дальнейшее углубление международного сотрудничества в рамках МКИ как с высокоразвитыми, так и с быстроразвивающимися странами (Япония, Китай, Индия и др.),

межгосударственными объединениями, такими как ESA, в сфере создания, использования и обмена высокими технологиями в процессе совместной реализации важнейших ресурсо- и финансовоемких глобальных космических проектов.

Одновременно предусматривается расширение коммерческих связей со странами со слаборазвитой СКД по линии исполнения производственных заказов на поставку космической техники с последующей передачей лицензий на завершающие стадии технологических разработок.

В настоящее время в зарубежной практике технологические разработки СКД успешно используются в сферах домашнего хозяйства, медицины, архитектурном дизайне и т. д. Так, при подготовке полетов для астронавтов NASA американские инженеры аэрокосмической сферы разработали систему подачи чистой питьевой воды. Коммерческая версия такой системы предназначена для быстрого очищения воды и применения ее в отдаленных вододефицитных районах Земли. Аналогичные принципы заложены в разработках экологических чистящих технологий в рамках NASA, которые нейтрализуют токсические химикаты в источниках воды, пользуются большим спросом на коммерческом рынке в области сохранения окружающей среды.

Космическая технология удаленного контроля приготовления пищи теперь используется в повседневной жизни. Уникальная духовая печь позволяет запрограммировать полный цикл приготовления пищи, начиная от размораживания и заканчивая термообработкой продукта. Эксперименты с использованием водорослей для длительных полетов явились еще одним научным результатом создания пищевых добавок, содержащих жирные кислоты и подобные тем, что содержатся в материнском молоке. Благодаря этому открытию была создана специальная обогащенная формула детского питания, способствующая полноценному физическому развитию ребенка [2].

Технологические разработки в СКД оказали значительное влияние на развитие растениеводства в домашнем хозяйстве. В частности, космические технологии способствуют процессу выращивания растений в условиях закрытых помещений, которые первоначально были апробированы во время длительного пребывания в космосе.

Созданы специальные портативные устройства для автономного обеспечения растений необходимым освещением и удобрениями. Такие технологии успешно применяются для выращивания растений в помещениях образовательных и медицинских центров, а также на лабораторных занятиях по биологии.

Космические технологии питания мощнейших солнечных батарей для снабжения энергией беспилотных шаттлов, которые относятся к категории высокотехнологичного экономичного оборудования, работающего от солнечной энергии, существенно уменьшают в бытовых условиях издержки на электроэнергию.

Альтернативными являются технологические разработки и устройства по энергосбережению в процессе эксплуатации холодильных витрин для продуктов в торговых предприятиях, что позволяет экономить до 65 % электроэнергии. Они опираются на низкочастотные технологии и процессы управления низкими температурами в особых экстремальных условиях эксплуатации космических аппаратов (далее – КА).

В последние годы становится все более востребованным космический мониторинг с помощью ДЗЗ. Во-первых, обращение за необходимой информацией о состоянии поверхности Земли путем аэросъемки значительно сокращает финансовые вложения и сроки ее получения по сравнению с использованием наземного оборудования и традиционных способов. Во-вторых, спутниковая информация отличается большей точностью, достоверностью и объективностью. По сути, данные спутникового мониторинга и снимки земной поверхности со спутника представляют собой документы, технология получения которых значительно затрудняет возможность подделки. Именно поэтому спутниковая информация так ценна и востребована в таких отраслях, как лесное хозяйство, экологический надзор, метеорология и др. Так, космический мониторинг Земли позволил наладить более эффективный контроль над лесными ресурсами во многих международных регионах. Такие проблемы, как незаконная рубка лесов, мониторинг лесных пожаров, охрана реликтовых лесов решались ранее с большими затруднениями по причине труднодоступности некоторых регионов, а также из-за устаревшей топографической информации. Именно спутниковые данные сделали возможным независимый контроль процессов, происходящих в природоохранном и лесном хозяйстве, в том числе оперативный мониторинг лесных пожаров, мониторинг наводнений и иных последствий стихийных бедствий. В-третьих, космический мониторинг Земли отличается масштабностью. Съемочная аппаратура, установленная на КА, способна предоставлять спутниковые

данные (снимки) обширных территорий с высокой детализацией. Растущий спрос на космический мониторинг Земли обусловлен также доступностью спутниковой информации. Система спутникового наблюдения за поверхностью Земли позволяет получать информацию о ее физическом, химическом и биологическом составе с помощью спутников с использованием космических технологий. Такая информация эффективно используется для мониторинга и прогноза изменения погоды, катастроф и стихийных бедствий, видов климатических моделей, сельскохозяйственных прогнозов, поиска месторождений нефти и других видов минеральных ресурсов, а также для выявления объемов доступности водных ресурсов. Она способствует эффективному управлению природными ресурсами с целью уменьшения вреда, наносимого экосистеме.

Состояние и конъюнктурные изменения мирового рынка КПУ находятся под влиянием структурного спроса, определяющего дифференциацию размера основных сегментов коммерческого рынка КПУ. Их сравнительная оценка указывает на определенные диспропорции в структурной сегментации и предпочтениях в потреблении продуктов и услуг СКД со стороны различных субъектов рынка, в том числе с позиции их секторальной принадлежности и географического критерия перераспределения спроса между международными региональными рынками.

Коммерческий сегмент мирового рынка КПУ преимущественно представлен объемом спроса на спутниковую информацию и услуги спутниковой связи. Их доля в общем объеме коммерческого сегмента – около 60 % при темпах роста до 5 % в год. Существующая структурная деформация определяет и источники формирования доходов мировой космической индустрии. Большая их часть создается в секторе спутниковых услуг, более того в руках спутниковых операторов.

При этом источником прибыли здесь являются услуги спутниковой связи – до 82 % ее общего объема в этом секторе. Особенностью его функционирования на данном этапе является значительное присутствие операторов, через которых реализуется до 20 % объема спутниковой информации. И наоборот – до 61 % услуг спутниковой связи предоставляется потребителям напрямую.

Коммерциализация рынков КПУ служит стимулом для активного продвижения части конкурентоспособной продукции СКД на отдельные региональные рынки с повышенной интенсивностью спроса, причем не только путем прямой продажи, но и других способов привлечения заинтересованности зарубежных потребителей, прежде всего спутниковой информации, в том числе по линии инвестиционного и научно-технического сотрудничества. К тому же закрепление позиций в отдельных сегментах мирового рынка КПУ способствует диверсификации структуры национального экспорта и появлению дополнительного источника валютных поступлений в бюджет страны [6].

Международная практика свидетельствует, что именно расширение границ коммерческой деятельности в СКД ряда стран-лидеров в данной области «генерирует рынок использования результатов космической деятельности (КПУ)»[5]. Благодаря этому его объемы в настоящий период почти в 4 раза превышают масштабы производства некоторых видов КПУ самой СКД.

В условиях недостаточного бюджетного финансирования научно-исследовательских разработок в сфере космической деятельности и опытно-конструкторской базы для их внедрения в ряде стран, ускорение процесса коммерциализации в системе продвижения космической продукции и услуг на рынок даст основания для получения дополнительного источника инвестиционных вложений для поддержания необходимого конкурентного уровня национального авиакосмического сектора экономики.

#### *Библиографический список*

1. Бауэр, В. П. [и др.]. Состояние и механизмы развития ракетно-космической промышленности России / В. П. Бауэр, Дж. В. Ковков, А. М. Московский, В. К. Сенчагов. – М.: Институт экономики РАН, 2012. – 53 с.
2. Бондарев, С. А. [и др.]. Цифровая экономика как новая модель экономического развития в XXI веке / С. А. Бондарев, В. В. Жогличева, С. А. Фисунов // Инновации и инвестиции. – 2018. – № 9. – С. 3–9.
3. Вериго, С. А. Основные направления совершенствования таможенно-тарифного регулирования в Таможенном Союзе / С. А. Вериго, Е. А. Панина // Сборник: Актуальные проблемы таможенного дела и евразийской интеграции. – Изд-во: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2016. – С. 96–103.
4. Друганов, Р. С. Формирование государственной системы субсидирования экспорта высокотехнологичной продукции в России: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.14. – Москва, 2013. – 180 с.: ил. РГБ ОД, 61 13-8/322.

5. Жогличева, В. В. Проблемы и пути совершенствование таможенной защиты ОИС в странах ЕАЭС // Сборник: Образование в высшей школе: проблемы и перспективы развития. – Изд-во: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2016. – С. 143–149.
6. Ловидова, А. Г. Опыт Норвегии в области реализации национальной экспортной стратегии: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.14. – Москва, 2010. – 154 с.: ил. РГБ ОД, 61 10-8/3054.
7. Макарова, И. Г. Экономическая безопасность в условиях Евразийского экономического союза / И. Г. Макарова, С. А. Бондарев // Сборник: Актуальные проблемы таможенного дела и евразийской интеграции. – Изд-во: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2016. – С. 61–66.
8. Science and Engineering Indicators 2016 (NSB-2016-1) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nsf.gov/statistics/2016/nsb20161/#/report/#/report> (дата обращения: 26.11.2018).

#### References

1. Bauer V. P., Kovkov Dzh. V., Moskovskii A. M., Senchagov V. K.. Sostoyanie i mekhanizmy razvitiya raketno-kosmicheskoi promyshlennosti Rossii [*The development of Russian rocket and space industry*], Moskva: Institut ekonomiki RAN, 2012, 53 p.
2. Bondarev S. A., Zhoglicheva V. V., Fisunov S. A. Tsifrovaya ekonomika kak novaya model' ekonomicheskogo razvitiya v XXI veke [*Digital economy as a new model of economic development in the 21st century*], Innovatsii i investitsii, 2018, I. 9, pp. 3–9.
3. Verigo S. A., Panina E. A. Osnovnye napravleniya sovershenstvovaniya tamozhenno-tarifnogo regulirovaniya v Tamozhennom Soyuze [*The main directions of improvement of customs and tariff regulation in the Customs Union*], Sbornik: Aktual'nye problemy tamozhennogo dela i evraziiskoi integratsii [*Actual aspects in the customs sphere of the Eurasian Economic Union*], Izd-vo: REU im. G. V. Plekhanova, 2016, pp. 96–103.
4. Druganov R. S. Formirovanie gosudarstvennoi sistemy subsidirovaniya eksporta vysokotekhnologichnoi produktsii v Rossii: diss. ... kand. ekon. nauk [*The Nation system organization of subsidizing high-tech products export in Russia: Cand. Sci. (Economics) diss.*], Moskva, 2013, 180 p.
5. Zhoglicheva V. V. Problemy i puti sovershenstvovaniya tamozhennoi zashchity OIS v stranakh EAES [*Customs problems of protection of intellectual property rights in the Eurasian Economic Union*], Sbornik: Obrazovanie v vysshei shkole: problemy i perspektivy razvitiya [*Education in Higher Education: Problems and Prospects*], Izd-vo: REU im. G. V. Plekhanova, 2016, pp. 143–149.
6. Lovidova A. G. Opyt Norvegii v oblasti realizatsii natsional'noi eksportnoi strategii: diss. kand. ekonom. nauk [*Norway's experience in the implementation of the National Export Strategy: Cand. Sci. (Economics) diss.*], Moskva, 2010, 154 s.
7. Makarova I. G., Bondarev S. A. Ekonomicheskaya bezopasnost' v usloviyakh Evraziiskogo ekonomicheskogo soyuza [*Economic Security in the Eurasian Economic Union*], Sbornik: Aktual'nye problemy tamozhennogo dela i evraziiskoi integratsii [*Actual aspects in the customs sphere of the Eurasian Economic Union*], 2016, pp. 61–66.
8. Science and Engineering Indicators 2016. Available at: <https://www.nsf.gov/statistics/2016/nsb20161/#/report/#/report> (accessed 26.11.2018).

**Мальцева Мария Валерьевна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва  
*e-mail: m\_maltseva@list.ru*

**Савченко-Бельский Владимир Юрьевич**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва  
*e-mail: s-b\_v@mail.ru*

**Maltseva Mariya**

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow  
*e-mail: m\_maltseva@list.ru*

**Savchenko-Belskii Vladimir**

Doctor of Economic Sciences, State University of Management, Moscow  
*e-mail: s-b\_v@mail.ru*

**ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОГО  
МОНИТОРИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ  
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСА**

*Аннотация.* Рассмотрены показатели финансовой устойчивости транспортного предприятия, роль финансового оздоровления в системе антикризисного управления организацией. Проанализированы сущность, цели и задачи финансового оздоровления. Предложены методологические подходы к оценке платежеспособности предприятий транспорта как части анализа их финансово-производственной деятельности. Выделены особенности управления транспортной организацией в условиях неопределенности и риска. Рассмотрены основные причины неплатежеспособности транспортных компаний. Прослежены факторы, влияющие на формирование финансовой политики предприятий транспортного комплекса. Отмечена важность оценки долгосрочных перспектив развития предприятия, анализа его возможностей, а также влияния внешних факторов. Выделены этапы совершенствования системы финансового мониторинга транспортной организацией.

**Ключевые слова:** финансовый мониторинг, транспортная организация, риск, неопределенность, платежеспособность, банкротство, финансовая политика.

**ORGANIZATION OF THE FINANCIAL  
MONITORING AT THE ENTERPRISES OF THE  
TRANSPORT COMPLEX**

*Abstract.* The indicators of financial stability of the transport company, the role of financial recovery in the system of crisis management of the organization have been considered. The essence, goals and objectives of financial recovery have been analyzed. Methodological approaches to assessing the solvency of transport enterprises as part of the analysis of their financial and production activities have been proposed. The features of the management of the transport organization in conditions of uncertainty and risk have been revealed. The main causes of insolvency of transport companies have been considered. The factors influencing the formation of the financial policy of the enterprises of the transport complex have been traced. The importance of assessing the long-term prospects for the development of the enterprise, analyzing its capabilities, and the influence of external factors has been emphasized. The stages of improving the system of financial monitoring by a transport organization have been highlighted.

**Keywords:** financial monitoring, transport organization, risk, uncertainty, solvency, bankruptcy, financial policy.

Финансовое состояние отечественных предприятий транспортного комплекса на современном этапе неоднозначное. хозяйственная деятельность в условиях нестабильности требует от руководства предприятий комплекса мер, адекватных как макроэкономической ситуации в стране, так и реальному финансово-экономическому состоянию хозяйствующего субъекта. Эти меры должны обеспечить сглаживание кризисных явлений и общее финансовое оздоровление предприятий транспортного комплекса.

Основной стратегической задачей в этой ситуации становится оптимизация использования ресурсов предприятия наряду с наиболее полным удовлетворением нужд потребителей, что в свою очередь будет способствовать финансовой стабильности предприятия.

© Мальцева М.В., Савченко-Бельский В.Ю., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Управление финансами, как особый вид экономических отношений, подразумевает формирование фондов финансовых и денежных средств предприятий с целью расширенного воспроизводства и удовлетворения потребностей общества. Эффективный финансовый менеджмент предприятий транспорта имеет важное значение как для экономического здоровья самой фирмы, так и для народного хозяйства в целом.

В специальной литературе, посвященной финансовому мониторингу, принципы и методы управления финансами раскрываются, главным образом, применительно к промышленным предприятиям. В то же время, транспортные предприятия, в силу нематериального характера производимой продукции – транспортных услуг, требуют учета особенностей транспортного производства при формировании финансовой политики.

Транспорт, способствуя доведению продукции до потребителя, увеличивает стоимость произведенных товаров, поэтому транспортные расходы способны напрямую влиять на конкурентоспособность продукции других отраслей. Территориальная разобщенность между производителями и потребителями продукции в нашей стране достигает порой нескольких тысяч километров, что приводит к значительному увеличению доли транспортных расходов в себестоимости продукции по сравнению с аналогичными показателями в западных странах [1].

Несмотря на рост производства, платежеспособность многих транспортных предприятий остается невысокой. Кредиторская задолженность продолжает расти, опережая дебиторскую. Это, прежде всего, задолженность бюджетам всех уровней, внебюджетным фондам, а также поставщикам и работникам предприятий по оплате их труда. Задолженность копится в течение нескольких лет и приводит к применению жестких мер по взысканию недоимок. В свою очередь недостаток финансовых ресурсов неблагоприятно сказывается на качестве транспортного обслуживания потребителей.

К сожалению, для многих транспортных предприятий характерными являются увеличение физического и морального износа основных фондов, рост тарифов, снижение инвестиций, снижение рентабельности и прибыльности, кризис неплатежей. Осложняет ситуацию недостаточная способность предприятий адаптироваться к изменениям внешней среды, в то время как работа транспортной отрасли в значительной мере зависит от ситуации в других отраслях экономики, динамики производства и спроса на различную продукцию.

Кроме того, финансовые проблемы транспортных предприятий порождаются нестабильностью производственного процесса и потока инвестиций, что создает дефицит финансовых средств, необходимых для поддержания хозяйственной деятельности и погашения задолженностей перед партнерами и государством. Наряду с неверно выбранной стратегией эти обстоятельства могут привести к банкротству транспортного предприятия.

В качестве одной из причин проблем в финансовой сфере предприятий транспорта следует также назвать недостаточную компетентность финансового менеджмента компаний, нерациональность вложений средств, расточительность в распределении финансовых ресурсов.

В целом причины финансовых проблем транспортных предприятий вызваны двумя группами факторов: несоответствие предложения транспортных услуг запросам рынка и неэффективный финансовый менеджмент компании. Маркерами, отражающими кризисное финансовое состояние транспортного предприятия, можно назвать снижение прибыли и рентабельности, убыточность, и, наконец, неплатежеспособность предприятия, которая, в свою очередь, может привести к банкротству.

Предпосылками банкротства могут быть нестабильность экономической ситуации, замедление платежного оборота, интенсивная конкуренция, недостаточная компетентность финансового менеджмента, недостаточное внимание к маркетинговой деятельности и др. При этом финансовая несостоятельность затрагивает не только само предприятие, но и его контрагентов, поставщиков, кредиторов.

Улучшению финансовой ситуации предприятий транспортного комплекса способствовала бы практика планирования денежных потоков, а именно, получения выручки и направлений ее распределения в соответствии с обязательствами компании, а также обоснование стратегического курса финансово-хозяйственной деятельности организации [4].

Для выяснения подлинного финансового положения предприятия недостаточно оценивать только его платежеспособность. Следует учитывать целый ряд факторов, связанных с совокупностью внешних и внутренних воздействий, потенциальных возможностей на транспортном рынке. Особенную важность аналитическая работа приобретает в моменты реализации решений, предусматривающих значительные финансовые вложения.

Финансовый мониторинг транспортной компании предполагает решение следующих задач:

- определение рыночной стоимости пакета акций;
- уточнение налогооблагаемой базы предприятия;
- привлечение инвестиций;
- организация совместных предприятий и холдингов.

На этом этапе особую важность приобретает разработка общей стратегии развития организации, анализ влияния внутренней среды, сильных и слабых сторон внутренней среды, а также корректировка прогнозов их изменения [3].

В основу финансового мониторинга транспортной компании целесообразно положить систему показателей платежеспособности и финансовой устойчивости компании, а также кредитоспособности и ликвидности ее баланса. Анализ финансовой деятельности, активов и пассивов предприятия должен предшествовать формированию программы финансового оздоровления транспортной организации.

Оценку качественных и количественных изменений финансовых результатов, финансовое положение предприятия на конкретную дату должен обеспечивать финансовый мониторинг. Среди показателей, которые должны подвергаться анализу, особое место занимают ликвидность, платежеспособность и рентабельность компании. Причем для оценки финансового состояния транспортной компании должны использоваться наиболее объективные, прозрачные сведения. Для мониторинга финансового состояния транспортной компании пользуются коэффициентами автономии, обеспеченности оборотных средств собственными источниками, маневренности и мобильности.

Платежеспособность предприятия рассматривают как его способность своевременно рассчитаться по своим обязательствам и характеризуется коэффициентами абсолютной, промежуточной и общей ликвидности. По каждому коэффициенту указывают пороговые значения [2]. В целом коэффициенты ликвидности показывают, хватает ли у компании средств для погашения ее краткосрочных обязательств, а условием платежеспособности компании является превышение ликвидных оборотных средств над краткосрочными обязательствами.

Для оценки причин кризисного финансового состояния транспортной компании целесообразно воспользоваться показателями ее деловой активности, в частности показателями оборачиваемости активов, кредиторской и дебиторской задолженности, собственного капитала и др. Для оценки финансового состояния транспортного предприятия, являющегося акционерным обществом, применяют характеристики стоимости и доходности его акций.

Различают несколько методов оценки потенциальных возможностей предприятий, основанных на:

- дисконтировании будущей прибыли или денежного потока;
- капитализации нормализованной прибыли или денежного потока;
- определении периода окупаемости.

В другую группу объединены методы:

- скорректированной балансовой стоимости активов (индексный метод);
- анализа активов;
- замещения (определение стоимости нового, сопоставимого по функциям предприятия);
- восстановительной стоимости (строительство полного аналога).

Все эти методы используют для оценки активов предприятия и его имущественного потенциала, однако их применение для оценки состояния транспортного предприятия не указывает на масштабы его будущих доходов. Широко применяют методы, базирующиеся на сравнении стоимости предприятия со стоимостью сопоставимых и уже проданных предприятий, а также на курсовой стоимости акций сопоставимых предприятий.

Задача мониторинга финансовых результатов деятельности предприятия – оценка динамики прибыли, анализ факторов, воздействующих на прибыль и ее резервы. Различные стороны хозяйственной деятельности транспортного предприятия трансформируют в денежную оценку с помощью показателей, характеризующих его доходность и рентабельность.

При формировании финансовой политики транспортной компании должны учитываться и различные риски. Инвесторам и кредиторам нужна гарантия, что вкладываемые ими средства принесут ожидаемые доходы и обеспечат окупаемость инвестиций. Нужно иметь в виду, что даже перспективные проекты могут иметь некоторое снижение доходов из-за краткосрочного падения спроса на транспортные услуги или снижения цен на них [5].

К факторам риска в деятельности транспортных компаний можно отнести: нестабильность спроса, динамику цен на транспортные услуги, повышение цен поставщиков ресурсов (прежде всего, топлива, транспортных средств, запасных частей к ним и т. п.), колебания курсов валют, а также способность компании адаптироваться к ситуации во внешней среде.

Качественное транспортное обслуживание народного хозяйства требует решения крупных структурных проблем. Это прежде всего инициация реформ на транспорте, модернизация и совершенствование транспортной инфраструктуры, внедрение современных технологий транспортного производства и управления, разработка и реализация тарифной, правовой и инвестиционной политики, внедрение цифровых технологий.

*Библиографический список*

1. Актуальные проблемы управления – 2016: Материалы 21-й международной научно-практической конференции, выпуск 3. – М.: Издательский дом ГУУ, 2016. – 289 с.
2. Алексеев, Н. Кризисное управление и стратегия предприятия // Консультант директора. – 2002. – № 18. – С. 11–17.
3. Зуб, А. Т. Теория и практика антикризисного управления / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – М.: Генезис, 2005. – 574 с.
4. Ильин, А. И. Планирование на предприятии. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 668 с.
5. Савченко-Бельский, В. Ю. Антикризисное управление на транспорте. – М.: ИМЭПИ РАН, 2004. – 206 с.

*References*

1. Aktual'nye problemy upravleniya – 2016: Materialy 21-i mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, vypusk 3 [*Materials of the 21st international scientific and practical conference «Actual problems of management – 2016», I. 3*], Moscow, Izdatel'skii dom GUU, 289 p.
2. Alekseev, N. Krizisnoe upravlenie i strategiya predpriyatiya [*Crisis management and enterprise strategy*], Konsul'tant direktora, 2002, I. 18, pp. 11–17.
3. Zub A. T., Loktionov M. V. Teoriya i praktika antikrizisnogo upravleniya [*Theory and practice of crisis management*], Moscow, 2005, 574 p.
4. Il'in A. I. Planirovanie na predpriyatii [*Enterprise planning*], Moscow, INFRA-M, 2014. 668 p.
5. Savchenko-Belsky V. Antikrizisnoye upravleniye na transporte [*Anti-crisis management in transport*], Moscow, IMEPI RAN, 2004, 206 p.

---

---

# ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

УДК 336.221 JEL E62

DOI 10.26425/1816-4277-2019-1-82-88

**Безверхий Александр Сергеевич**  
аспирант, ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления», г. Москва  
*e-mail: alex\_bez17@mail.ru*

**Кирова Елена Александровна**  
д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государствен-  
ный университет управления», г. Москва  
*e-mail: kirova-elena@yandex.ru*

## ПРОБЛЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ В РАМКАХ ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА

*Аннотация.* Определены основные проблемы налогообложения в условиях цифровой экономики в странах Евразийского экономического союза. Уточнено понятие цифровой экономики. Выявлены проблемы налогообложения электронной коммерции в странах Евразийского экономического союза. Предложено закрепить в налоговых законодательствах стран Евразийского экономического союза понятия электронной коммерции, а также применение в практике налогообложения новых технологий, позволяющих идентифицировать электронные сделки путем использования современных инструментов. В целях реализации принципа определенности налогообложения разработана схема определения местонахождения конечного потребителя электронных услуг. Предложены возможные пути решения проблем налогообложения, вызванных применением бизнес-моделей цифровой экономики.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, налогообложение, электронная коммерция, Евразийский экономический союз, налоговая политика.

**Bezverkhii Aleksandr**  
Postgraduate student, State University  
of Management, Moscow  
*e-mail: alex\_bez17@mail.ru*

**Kirova Elena**  
Doctor of Economic Sciences, State  
University of Management, Moscow  
*e-mail: kirova-elena@yandex.ru*

## PROBLEMS OF TAXATION IN THE DIGITAL ECONOMY WITHIN THE EURASIAN ECONOMIC UNION

*Abstract.* The article identifies the main problems of taxation in the digital economy in the countries of the Eurasian Economic Union. The authors specify the concept of digital economy. The problems of taxation of e-Commerce in the Eurasian Economic Union countries have been revealed. It has been proposed to consolidate the concept of e-Commerce in the tax legislation of the Eurasian Economic Union countries, as well as the application of new technologies to identify electronic transactions through using of modern tools. In order to implement the principle of certainty of taxation, a scheme for determining the location of the end user of electronic services has been developed. Possible ways to solve the problems of taxation caused by the application of business models of the digital economy have been proposed.

**Keywords:** digital economy, taxation, e-Commerce, Eurasian Economic Union, tax policy.

В настоящее время активно развиваются информационно-коммуникационные технологии (далее – ИКТ), проникая не только во все сферы жизни человека, но и в деятельность компаний и государств. Эффективное внедрение новых технологий и их полная интеграция в бизнес-процессы вызывают трансформацию налогообложения в цифровой экономике.

Целью статьи является выявление проблем налогообложения в условиях цифровой экономики в странах Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС), а также поиск возможных путей их решения.

Авторами статьи поставлены следующие задачи.

© Безверхий А.С., Кирова Е.А., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



1. Уточнить понятие цифровой экономики.
2. Выявить проблемы налогообложения, связанные с развитием цифровой экономики в странах ЕАЭС.
3. С целью реализации принципа определенности налогообложения разработать схему определения местонахождения конечного потребителя электронных услуг.
4. Предложить возможные пути решения проблем налогообложения, возникающих при использовании бизнес-моделей цифровой экономики.

На сегодняшний день общепринятого определения цифровой экономики в литературе нет. В частности, профессор Российской академии наук Р. В. Мещеряков выделяет два подхода. Первый подход – классический, согласно которому под цифровой экономикой понимается экономика, основанная на цифровых технологиях (непосредственно, электронных товарах и услугах: телемедицине, продажах медиаконтента и пр.), и второй – расширенный: цифровая экономика – экономическое производство с использованием цифровых технологий [9].

По мнению А. А. Энговатовой, цифровая экономика – это экономика, которая основывается на методах генерирования, обработки, хранения и передачи данных, а также на цифровых компьютерных технологиях [10].

Цифровая экономика содержит в себе обратную связь, сетевую интеграцию, стратегический менеджмент и маркетинг, обмен информацией, базы данных, информационные технологии и системы, автоматические системы управления. Например, в своем исследовании Т. Л. Мезенбург выделил пять основных элементов цифровой экономики:

- инфраструктура бизнеса в виде вычислительной техники, программного обеспечения и т. д. (англ. e-business infrastructure);
- интернет-торговля (англ. e-commerce);
- различная степень ценности рабочей силы в цифровой и традиционной экономике (англ. demographic and worker characteristics);
- рост значимости традиционных отраслей посредством использования цифровых технологий (англ. firm and industry structure);
- рост добавленной стоимости (англ. price behavior) [17].

Такой всеобъемлющий подход группировки пытается охватить все аспекты цифровизации экономики, но при этом дать достоверную количественную оценку представляется возможным только для первых двух компонентов. Согласно докладу Организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР), цифровая экономика возникла в результате трансформационных процессов, вызванных распространением информационных технологий, проникающих во все сферы экономики [15].

Обобщая существующие трактовки и подходы, можно дать следующее определение: цифровая экономика – это совокупность различных видов деятельности, основывающихся на цифровых технологиях, связанных с созданием, сбором, обработкой, хранением и передачей информации на основе цифровых систем, а также созданная необходимая инфраструктура, которая обеспечивает качественное функционирование данных технологий.

Политика большинства стран мира во многом напрямую зависит от цифровой экономики. Например, в 2015 г. Европейская комиссия сформировала стратегию перехода к Единому цифровому рынку [16]. В свою очередь работа по развитию цифровой экономики в России осуществляется в тесном сотрудничестве с ЕАЭС, поэтому различные вопросы регулирования решаются на уровне этого международного союза. Создание единого цифрового пространства и включение стран-участниц в процесс глобальной цифровой трансформации регулярно обсуждается представителями ЕАЭС во время рабочих встреч и иных международных мероприятий. Например, 27.12.2016 г. состоялось заседание Высшего Евразийского экономического совета (далее – ВЕЭС), участники которого обсудили более 20 вопросов взаимного сотрудничества в рамках союза, включая решение «О формировании цифровой повестки ЕАЭС» и распоряжение «О реализации проекта по совместной разработке специализированных средств криптографической защиты информации ЕАЭС» [14]. Формирование цифровой повестки ЕАЭС способствует открытому, широкому и равноправному сотрудничеству государств-участников, хозяйствующих субъектов и граждан, эффективному росту экономики каждой из стран, переходу ЕАЭС на абсолютно новый уровень социально-экономического и технологического развития, а также укреплению роли союза в формировании глобальной цифровой повестки.

Утвержденные решением ВЕЭС основные направления реализации цифровой повестки ЕАЭС нацелены на актуализацию существующих механизмов интеграционного сотрудничества в условиях вызовов цифровой трансформации. В связи с этим закономерно влияние цифровой экономики на сферу налоговых отношений и переосмысление налоговой политики [1].

Наиболее важной составляющей глобальной цифровой экономики является электронная коммерция, включающая в себя электронную торговлю, электронное движение капитала, электронный обмен данными, электронные деньги, электронный маркетинг и банкинг. В 2017 г. объем интернет-торговли на российском рынке составил около 945 млрд рублей, почти 4 % всего розничного оборота. При этом согласно данным, представленным исследовательским агентством Data Insight, темпы роста электронной коммерции превышают темпы роста реальной торговли в 6–8 раз. По прогнозам аналитиков, к концу 2018 г. годовой оборот электронной торговли превысит 1,1 трлн рублей, а примерно 17–20 млн человек будут ежемесячно совершать покупки в сети на сумму, примерно равную 100 млрд рублей [13]. Аналогичная ситуация складывается и в других странах ЕАЭС. Так, в 2017 г. в Казахстане электронная торговля составила 107 млрд тенге, или 1,2 % от общего объема розничной торговли, при этом в 2018 г. только за первое полугодие этот показатель превысил 101 млрд тенге, или 2,9 % от общего розничного товарооборота, а с начала года зарегистрировано более 130 новых субъектов интернет-торговли [8]. Огромный потенциал для роста интернет-торговли остается и в Беларуси: по итогам 2017 г. доля электронной торговли в розничном товарообороте составила 2,8 %, или 1,1 млрд белорусских рублей. К концу 2018 г. рынок вырастет еще на 20 % и превысит 1,3 млрд белорусских рублей [11]. Учитывая объемы и темпы роста электронной коммерции, очевидно, что именно в этой отрасли цифровой экономики преобладает большее количество актуальных и нерешенных налоговых вопросов.

Все основные проблемы налогообложения электронной коммерции в странах ЕАЭС характерны также для Европейского союза (далее – ЕС) и США. Одна из таких проблем относится к налогообложению цифровой продукции и онлайн-услуг в сегментах B2C (операции между конечными потребителями и предприятиями) и C2C (операции между конечными потребителями). Во-первых, электронную коммерцию сложно контролировать. Сейчас установить личность и местонахождение покупателя можно только по данным банковской карты. Но если оплата совершается через анонимную платежную систему, определить покупателя становится невозможным. Проблема неспособности налоговых органов проследить электронные сделки является нерешенной для всех государств. Возможности для уклонения от налогов в ситуации нехватки надежных технологий кажутся безграничными. Следовательно, необходимо развитие новых технологий, позволяющих идентифицировать сделки, совершаемые в киберпространстве. Одним из таких механизмов идентификации может стать облачная электронная подпись, при помощи которой люди могли бы регистрировать все свои действия в интернете, в частности проводить и подтверждать сделки. Также на повестке стоит разработка блокчейн-технологии смарт-контракт, обеспечивающей гарантии проведения сделок и фиксирующей все изменения процесса их оформления.

Второй значимой проблемой является неполноценность налогового законодательства стран-участниц ЕАЭС в части регулирования налогообложения электронной коммерции. Так, ни в одном из законодательств не закреплено определение электронной коммерции, интернет-торговли или иных соответствующих определений. При этом сами термины регулярно употреблялись в официальных документах. Кроме того, по-прежнему не введена классификация цифровых продуктов, подразделяющая их на товары и услуги [6].

Многие страны занимаются разработкой законодательства для налогообложения интернет-торговли самостоятельно. Однако большого результата это не приносит, поскольку в интернете осуществляется международная торговля, а для ее эффективного регулирования нужны соответствующие международные правила. Решением данной проблемы может послужить унификация налогового законодательства. Об этом заявляют также и представители Евразийской экономической комиссии (далее – ЕЭК). По словам заместителя директора Департамента финансовой политики ЕЭК А. М. Абарбековой, такое стремительное развитие мировой электронной торговли может положительно сказаться на росте доходов бюджетов стран ЕАЭС, а вопросы гармонизации налоговых систем в части обложения НДС интернет-коммерции являются приоритетным направлением для ЕЭК. На текущем этапе важно добиться единого понимания возможных вариантов для качественного изменения системы налогообложения взаимной торговли [3].

В условиях глобализации и компьютеризации экономических процессов необходимо внедрение новых инструментов налогового администрирования. Существуют различные подходы к данному вопросу в странах

ЕАЭС: в некоторых из них налогообложение электронной торговли отсутствует вовсе, в других странах – налогообложение претерпевает постоянные новации. При этом государствам ЕАЭС нужно следовать международным тенденциям. Так, правительствами во всем мире была отвергнута идея введения дополнительных налогов на электронную коммерцию. Следовательно, страны ЕАЭС должны не вводить новые налоги, а регулировать налогообложение электронной коммерции в пределах уже существующей системы налогов.

В то же время в некоторых развитых странах происходят налоговые новации в области электронной коммерции. Так, во Франции в проект бюджета на 2018 г. внесена дополнительная доходная статья – налог на размещенные в интернете рекламные объявления в размере 1 %. Рекламными агентствами подобное нововведение воспринято без особого энтузиазма. В Великобритании введен так называемый налог на пиратство, отчисления по которому поступают организациям, занимающимся защитой авторских прав, а размер взимаемой платы зависит от объема нелегально потребленного контента. Теория налогообложения интернет-коммерции формируется на основе концепции электронной торговли как общественного блага, согласно которой происходит объективный рост обобществления сфер распределения, обмена и потребления единого воспроизводственного процесса [4].

Следующая проблема цифровой экономики вызвана преобладанием в ней нематериальных активов над материальными. В частности, широкое распространение получило «программное обеспечение как услуга» (англ. software as a service, SaaS), где потребитель за плату в течение определенного количества времени может пользоваться возможностями программного обеспечения, расположенного в виртуальном хранилище – «облаке». Таким образом, возникает проблема мобильности нематериальных активов, так как предприятия, желая сократить величину уплачиваемых налогов, предпочитают передавать права на подобные активы аффилированным компаниям, которые зарегистрированы в оффшорных юрисдикциях. Такой же особенностью обладает мобильность бизнес-функций, то есть возможность организации и управления бизнес-процессами на любом расстоянии. Так, например, несколько лиц (юридических или физических), одновременно расположенных в различных юрисдикциях, могут оказывать маркетинговые услуги для российских компаний.

Решением данной проблемы принято считать подход, при котором место реализации услуг привязано к местонахождению покупателя. Однако такой подход не является достаточно эффективным, поскольку его применение в модели множественности покупателей крайне затруднительно в том случае, если финансирование создания нематериального актива осуществляется большим количеством пользователей, резидентов различных стран. Также для цифровой экономики характерно большое число пользователей у покупателя цифрового продукта. Поэтому при регулярном возникновении таких ситуаций на рынке может появиться новая услуга – «оффшорный покупатель». В данном случае физические лица и организации – резиденты государств с льготной системой налогообложения, будут оформлять приобретение нематериального актива (лицензии) на себя и предоставлять право пользования лицам, зарегистрированным в ЕАЭС, в обмен на виртуальную валюту или «безвозмездный денежный платеж» [5].

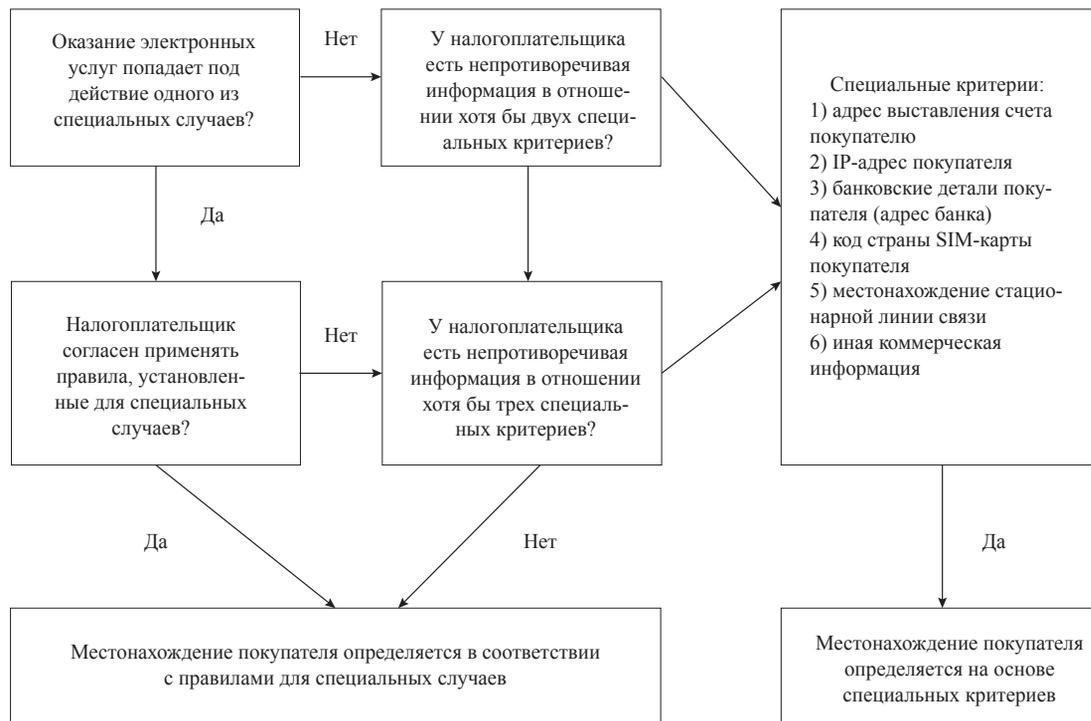
Под воздействием цифровой экономики на систему налогообложения происходит усложнение конструкций норм налогового законодательства. Так, например, Исполнительный регламент ЕС № 1042/2013 устанавливает особые положения, согласно которым определяется местонахождение конечного потребителя электронных услуг. Более наглядно описание данных условий можно представить в схематичном виде (см. рис. 1).

Следовательно, учитывая положение п. 6 ст. 3 Налогового кодекса Российской Федерации, согласно которому «акты законодательства о налогах и сборах должны быть сформулированы таким образом, чтобы каждый точно знал, какие налоги (сборы), когда и в каком порядке он должен платить» [2], применение подобных схем либо алгоритмичных описаний в юридической технике, то есть в тексте Налогового кодекса, станет вполне возможным. Аналогичным образом смогут усовершенствовать свои законодательные акты, регулирующие систему налогов и сборов, и другие страны-участницы ЕАЭС.

В связи с становлением цифровой экономики перед государствами ЕАЭС возникает проблема пересмотра применяемых подходов в налогообложении, что скажется на национальных налоговых законодательствах и на положениях соглашений об избежании двойного налогообложения.

Нам представляется, что дальнейшие преобразования налоговых законодательств необходимо проводить на основе принципов, установленных на Конференции в Оттаве в 1998 г., которые сегодня не потеряли свою актуальность:

- схожие правила налогообложения;
- пресечение случаев уклонения от налогообложения;
- определенность и простота (представление правил налогообложения в ясном и простом для понимания виде, возможность потребителей заранее определить налоговые последствия совершаемых транзакций);
- гибкость и динамичность налоговой системы, соответствующей уровню развития в области технологий и коммерции [7].



Источник: [12]

Рис. 1. Условия определения местонахождения конечного потребителя электронных услуг

Оценивая текущее развитие цифровой экономики государств ЕАЭС, можно заключить, что она характеризуется стремительными темпами роста, активным внедрением инноваций и широким применением в других экономических областях. Цифровая экономика имеет все большее значение в обеспечении глобального экономического роста, ускорении темпов экономического развития, увеличении производительности существующих отраслей, появлении новых рынков и секторов. Формирование новых бизнес-моделей приводит к возникновению глобальных вызовов действующим налоговым системам стран, требующих реализации особых мероприятий в рамках борьбы с минимизацией налогообложения и выведением прибыли.

В качестве возможных путей решения вышеперечисленных проблем можно предложить:

- создание новых технологий, позволяющих налоговым органам идентифицировать и отслеживать совершаемые в киберпространстве сделки;
- обеспечение качественного сбора статистических данных в сфере электронной коммерции;
- усовершенствование положений действующих актов налогового законодательства: расширить определение «услуг» путем включения термина «электронно-предоставляемые услуги», добавить определение «место поставки» для электронно-предоставляемых услуг;
- использование в качестве собственника интернет-магазина оффшорной компании, что позволит решить многие проблемы, в частности конфиденциальность владения, легальное получение доходов и оптимизацию налоговых платежей.

Кроме того, одним из способов увеличения собираемости налогов в сфере электронной торговли может стать система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход, так как в условиях электронной коммерции фактический показатель выручки может быть достаточно легко скрыт.

Дальнейшее совершенствование налогового администрирования должно быть подкреплено актуализированной законодательной базой в сфере налогообложения, необходимо признать потерявшими актуальность некоторые подходы и правила. Одним из ярких примеров может служить устаревание в цифровой экономике понятия «рыночной цены». Обычно любое отклонение от цен, которые налоговая инспекция считает рыночными, приводит к доначислению налоговых платежей и штрафам. Поэтому практика применения налогового законодательства должна быть пересмотрена с учетом объективности применяемой ценовой политики.

Таким образом, в условиях развития новых бизнес-моделей цифровой экономики необходимо гармонизировать налоговые законодательства стран-членов Евразийского экономического союза, проработать и закрепить правовые нормы. В целях реализации принципа определенности и снижения рисков уклонения от налогообложения предлагается применение разработанной схемы определения местонахождения конечного потребителя электронных услуг. Создание новых технологий и применение современных инструментов налогового администрирования позволят сократить риски уклонения от налогообложения совершаемых в киберпространстве сделок.

#### Библиографический список

1. Решение Высшего Евразийского экономического совета «Об Основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года» от 11.10.2017 г. № 12 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71708158/> (дата обращения: 15.11.2018).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (1 часть) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 03.08.2018 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 15.10.2018).
3. Грундел, Л. П. Международные аспекты налогообложения электронной коммерции в глобальном пространстве интернет-экономики // Сборник статей XXIII Международной научно-практической конференции «World science: problems and innovations», 2018. – С. 164–167.
4. Пекарская, А. Ю. Особенности контроля за налогообложением в условиях развития цифровой экономики // Белорусский экономический журнал. – 2018. – № 1. – С. 84–96.
5. Рамазанов, Т. Некоторые аспекты налогообложения в цифровой экономике // Вестник Университета им. О. Е. Кутафина (МГЮА). – 2016. – № 6. – С. 137–141.
6. Семёнова, Г. Н. Проблемы налогообложения в цифровой экономике // Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции молодых ученых РЭУ им. Г. В. Плеханова 25 апреля 2018 г. «Образование, наука и бизнес-индикаторы развития цифровой экономики». – ООО «Издательство «Аудитор», 2018. – С. 43–49.
7. Толкачев, С. А. Налогообложение в условиях российской Интернет-экономики / С. А. Толкачев, Ю. А. Шевцова // Вестник университета. – 2012. – № 2. – С. 333–340.
8. Севостьянова, И. Е-торговля: курс на удвоение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://abctv.kz/ru/news/e-torgovlya-kurs-na-udvoenie> (дата обращения: 21.11.2018).
9. Цифровая экономика: как специалисты понимают этот термин [Электронный ресурс] // РИА-Новости. – Режим доступа: <https://ria.ru/science/20170616/1496663946.html> (дата обращения: 12.11.2018).
10. Эксперты назвали цену «цифровой революции» в России – 185 трлн рублей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.newsru.com/russia/30jun2017/plankudrina.html> (дата обращения: 12.11.2018).
11. Бахарев, И. Интернет-магазины Беларуси: подробная аналитика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-pepper.ru/news/internet-magaziny-belarusi-podrobnaya-analitika.html> (дата обращения: 21.11.2018).
12. Отчет Российской Ассоциации Электронных Коммуникаций (РАЭК) «Зарубежный опыт косвенного налогообложения электронных услуг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://old.raec.ru/analytics/> (дата обращения: 16.10.2018).
13. Рынок E-коммерс в России: размер и категории [Электронный ресурс] // Исследовательское агентство Data Insight. – Режим доступа: <http://datainsight.ru/Oborot2018> (дата обращения: 21.11.2018).
14. Создание единого цифрового пространства обсудили на заседании Высшего Евразийского экономического союза [Электронный ресурс] // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. – Режим доступа: <https://minsvyaz.ru/ru/events/36309/> (дата обращения: 15.11.2018).
15. Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy, Action 1 – 2015 Final Report. [Электронный ресурс] // OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project. – OECD Publishing, Paris, 2015. – Режим доступа: <http://www.oecd.org/tax/addressing-the-tax-challenges-of-the-digital-economy-action-1-2015-final-report-9789264241046-en.htm> (дата обращения: 12.11.2018).

16. Digital Single Market: bringing down barriers to unlock online opportunities [Электронный ресурс] // The European Commission. – Режим доступа: [http://ec.europa.eu/priorities/digital-singlemarket\\_en](http://ec.europa.eu/priorities/digital-singlemarket_en) (дата обращения: 12.11.2018).
17. Mesenbourg, T. L. Measuring the Digital Economy. – U.S. Bureau of the Census, 2001 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.census.gov/library/working-papers/2001/econ/mesenbourg-01.html> (дата обращения: 12.11.2018).

#### References

1. Reshenie Vysshego Evraziiskogo ekonomicheskogo soveta «Ob Osnovnykh napravleniyakh realizatsii tsifrovoi povestki Evrazijskogo ekonomicheskogo soyuza do 2025 goda» ot 11.10.2017 g. № 12 [*Decision of the Supreme Eurasian economic Council «On the Main directions of implementation of the digital agenda of the Eurasian economic Union until 2025» dated October 11, 2017 № 12*]. Available at: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71708158/> (accessed 15.11.2018).
2. Nalogovyi kodeks Rossiiskoi Federatsii (1 chast') ot 31.07.1998 № 146-FZ (red. ot 03.08.2018 g.) [*The Tax Code of the Russian Federation (2 part) dated July 31, 1998 № 146-FZ (add. on August 03, 2018)*]. Available at: [Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus»](http://www.consultant.ru/cons/) <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 15.11.2018).
3. Grundel L. P. Mezhdunarodnye aspekty nalogooblozheniya elektronnoi kommertsii v global'nom prostranstve internet-ekonomiki [*International aspects of e-Commerce taxation in the global space of the Internet economy*], Sbornik statei XXIII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «World science: problems and innovations», 2018, pp. 164–167.
4. Pekarskaya A. YU. Osobennosti kontrolya za nalogooblozheniem v usloviyakh razvitiya tsifrovoi ekonomiki [*Features of tax control in the development of the digital economy*], Belorusskii ekonomicheskii zhurnal, 2018, I. 1, pp. 84–96.
5. Ramazanov T. Nekotorye aspekty nalogooblozheniya v tsifrovoi ekonomike [*Some aspects of taxation in the digital economy*], Vestnik Universiteta im. O. E. Kutafina [*Courier of the Kutafin Moscow State Law University (MSAL)*], 2016, I. 6, pp. 137–141.
6. Semyonova G. N. Problemy nalogooblozheniya v tsifrovoi ekonomike [*Problems of taxation in the digital economy*], Sbornik nauchnykh trudov po materialam Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii molodykh uchenykh REU im. G. V. Plekhanova 25 aprelya 2018 g. «Obrazovanie, nauka i biznes-indikatory razvitiya tsifrovoj ekonomiki» [*Education, science and business-indicators of the development of the digital economy*], OOO «Izdatel'stvo «Auditor», 2018, pp. 43–49.
7. Tolkachev S. A., Shevtsova Yu. A. Nalogooblozhenie v usloviyakh rossiiskoi Internet-ekonomiki [*Taxation in the Russian Internet economy*], Vestnik universiteta, 2012, I. 2, pp. 333–340.
8. Sevost'yanova, I. E-torgovlya: kurs na udvoenie [*E-trade: the course of doubling*]. Available at: <https://abctv.kz/ru/news/e-torgovlya-kurs-na-udvoenie> (accessed 21.11.2018).
9. Tsifrovaya ekonomika: kak spetsialisty ponimayut etot termin [*Digital economy: how experts understand this term*], RIA-Novosti. Available at: <https://ria.ru/science/20170616/1496663946.html> (accessed 12.11.2018).
10. Eksperty nazvali tsenu «tsifrovoi revolyutsii» v Rossii – 185 trln. rublei [*Experts called the price of the “digital revolution” in Russia – 185 trln rubles*]. Available at: <https://www.newsru.com/russia/30jun2017/plankudrina.html> (accessed 12.10.2018).
11. Bakharev, I. Internet-magaziny Belarusi: podrobnaya analitika [*Internet shops of Belarus: detailed analytics*]. Available at: <https://e-pepper.ru/news/internet-magaziny-belarusi-podrobnaya-analitika.html> (accessed 21.11.2018).
12. Otchet Rossiiskoi Assotsiatsii Elektronnykh Kommunikatsii (RAEK) «Zarubezhnyi opyt kosvennogo nalogooblozheniya elektronnykh uslug» [*Report of the Russian Association of Electronic Communications (RAEC) «Foreign experience of indirect taxation of electronic services»*]. Available at: <http://old.raec.ru/analytics/> (accessed 16.11.2018).
13. Rynok E-kommers v Rossii: razmer i kategorii [*Ecommerce market in Russia: size and categories*], Issledovatel'skoe agentstvo Data Insight [*Data Insight Research Agency*]. Available at: <http://datainsight.ru/Oborot2018> (accessed 21.11.2018).
14. Sozdanie edinogo tsifrovogo prostranstva obsudili na zasedanii Vysshego Evraziiskogo ekonomicheskogo soyuza [*The creation of a single digital space was discussed at the meeting of the Supreme Eurasian Economic Union*], Ministerstvo tsifrovogo razvitiya, svyazi i massovykh kommunikatsii RF [*Ministry of digital development, communications and mass communication of the Russian Federation*]. Available at: <https://minsvyaz.ru/ru/events/36309/> (accessed 15.11.2018).
15. Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy, Action 1 – 2015 Final Report, OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project, OECD Publishing, Paris, 2015. Available at: <http://www.oecd.org/tax/addressing-the-tax-challenges-of-the-digital-economy-action-1-2015-final-report-9789264241046-en.htm> (accessed 12.11.2018).
16. Digital Single Market: bringing down barriers to unlock online opportunities, The European Commission. Available at: [http://ec.europa.eu/priorities/digital-singlemarket\\_en](http://ec.europa.eu/priorities/digital-singlemarket_en) (accessed 12.11.2018).
17. Mesenbourg T. L. Measuring the Digital Economy, U.S. Bureau of the Census, 2001. Available at: <https://www.census.gov/library/working-papers/2001/econ/mesenbourg-01.html> (accessed 12.11.2018).

**Бусов Владимир Иванович**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва

**e-mail:** busovv@mail.ru

**РЕСУРСНО-ЦЕЛЕВАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ**

**Аннотация.** Обоснована необходимость оценки эффективности использования ресурсов от рабочих мест через подразделения к компании в целом. Определены основные факторы, формирующие уровень использования поступающих на рабочее место и в структурные элементы системы исходных ресурсов. Показана роль в этом человека, как основного элемента рабочего места и главного фактора его эффективности. Значительное место в статье занимает раскрытие структуры системы отношений в компании, их содержания и роли в эффективности ее деятельности. Сделана попытка найти приемлемые, с точки зрения автора, показатели оценки уровня использования ресурсов и методы их расчета. Предложено использовать ресурсы компании по процессам реализации целевых функций компании в течение определенного периода.

**Ключевые слова:** капитал, потенциал, эффективность компании, ресурсно-целевой подход, ресурсы, рабочее место, человеческий потенциал.

**Busov Vladimir**

Doctor of Economic Sciences, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

**e-mail:** busovv@mail.ru

**RESOURCE-TARGET ASSESSMENT OF THE COMPANY'S ACTIVITIES EFFECTIVENESS**

**Abstract.** The need to assess the effectiveness of the use of resources from workplaces through the departments to the company as a whole has been substantiated. The main factors that form the level of use of incoming to the workplace and the structural elements of the system of initial resources has been identified. The role of this person as the main element of the workplace and the main factor of its efficiency has been shown. A significant place in the article is the disclosure of the structure of the system of relations in the company, their content and role in the effectiveness of its activities. An attempt to find indicators of the level of use of resources and methods of their calculation acceptable from the author's point has been done. It has been proposed to use the company's resources according to the processes of implementation of the company's target functions within a certain period.

**Keyword:** capital, potential, efficiency of the company, resource-target approach, resources, workplace, human potential.

В предыдущей статье автора показаны необходимость, сущность и основные методологические вопросы ресурсно-целевой оценки эффективности деятельности современных компаний [1]. В данной статье сделана попытка выбора индикаторов степени использования потенциала ресурсов компании и реализации ее целей участия в развитии общества, т. е. раскрытия приведенной в статье [1] зависимости:

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_k &= f(\Pi, I_n) \textcircled{R} \max U_n \\ &\text{при } (\Pi - I_n) \textcircled{R} \min, \end{aligned} \quad (1)$$

где  $\Pi$  – потенциал ресурсов в процессах деятельности компании;  $I_n$  – использованная его часть;  $\Pi - I_n$  – потенциала ресурсов компании,  $U_n$  – достижение целей деятельности компании в общественном развитии.

Согласно системному подходу любая система характеризуется входом, выходом и процессом. Для социально-экономической системы: вход – совокупность поступающих в компанию ресурсов, процесс – преобразование ресурсов в результаты ее деятельности, выход – полезные для общества результаты, потери и отходы (только те отходы, которые не используются в дальнейшем в производстве и в быту).

© Бусов В.И., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Все поступающие на предприятие ресурсы в конечном итоге распределяются по его рабочим местам (токаря, слесаря, кладовщика, бухгалтера, директора и т. д.), где они, соединяясь в выполняемых на данном рабочем месте процессах, переходят в новое качество – полезный или бесполезный (потери и отходы) результат. Рабочее место – элементарная часть, минимальная организационная единица компании, ее «атом». Под рабочим местом здесь понимается пространственно-размещенный в рамках определенной площади комплекс орудий труда, при помощи которых один или группа работников выполняют определенные производственные или управленческие процессы (функции) компании. При этом границы рабочего места определяются зоной его трудовой деятельности в данный момент времени. Таким образом рабочим местом, например, бухгалтера, сдающего бухгалтерский баланс компании в налоговой инспекции, выступает совокупность используемого им оборудования в пространственной зоне этой инспекции; токаря, получающего в инструментальном складе цеха оргнастку для выполнения планового задания – совокупность используемого при этом оборудования в определенной зоне склада, где происходит данный процесс; машиниста энергоблока – совокупность составляющего данный энергоблок оборудования, размещенного в определенной пространственной зоне теплосилового цеха электростанции и т. д. Человек в рамках своего рабочего места непосредственно участвует в закрепленных за ним процессах и (или) управляет их осуществлением, используя при этом свои знания, умения, составляющие системный потенциал человека на данном рабочем месте. Оказывая прямое или косвенное влияние на условия и режимы процессов компании на рабочем месте, человек выступает основным элементом не только рабочего места, но и компании в целом. Протекание и результат процессов на рабочем месте, уровень использования других его ресурсов зависит не только от величины системного потенциала человека, но и желания его применения в данный момент или промежуток времени. Действия человека определяются его системным потенциалом, заданием (задачей) и технологией его выполнения, в существенной степени его интересами (стремлением к удовлетворению своих потребностей), удовлетворение которых он получает в зависимости от сложившейся в данной компании, в данном ее подразделении системы организационных, экономических и социально-психологических отношений.

В составе отношений (связей) в компании автором ранее обосновано выделение следующих групп отношений [2, с. 31–44]:

- технологические, отражающие взаимодействие работников и коллективов компании по выполнению закрепленных за ними технологических операций процесса создания продукта или услуги – технологическое разделение труда;
- организационные, отражающие их взаимодействие по выполнению закрепленных за ними функций компании – горизонтальное и вертикальное разделение функций компании;
- экономические, отражающие распределение результатов деятельности компании;
- социально-психологические, отражающие взаимодействие работников и подразделений компании по распределению между ними социальных благ и межличностные взаимодействия.

Процесс преобразования ресурсов в рамках рабочего места обеспечивает их системность и определяет необходимые для его осуществления величины системных потенциалов используемых ресурсов. Пропорциональность и соотносительность элементов рабочего места как системы – основной вид его организационных отношений, определяющий уровень потенциала его ресурсов при выполнении данного процесса. Организация рабочего места, в соответствии с требованиями технологии выполняемых в его рамках процессов, определяет минимальный, технологически необходимый уровень потерь и отходов используемых ресурсов. Превышение этого уровня – результат несоответствия организации рабочего места технологически необходимой. К таким потерям относятся: неисправимый брак; затраты ресурсов на устранение брака; сверхнормативные расходы ресурсов на выполнение операций (изготовление детали из заготовки большего диаметра, расход электроэнергии на холостую работу оборудования); потери рабочего времени из-за невыполнения норм и нормативов; потери квалификации работника на выполнение работ, не соответствующих его уровню; прогулы; рабочее время, не отработанное работниками, работающими неполный рабочий день или неполную рабочую неделю; потери из-за неполного использования мощности оборудования и т. д. Величины потерь ресурсов рабочих мест отражены в системе учета компании.

Потери ресурсов рабочих мест целесообразно рассчитывать по технологическим цепочкам выполнения операций создания (проектирования, опытно-экспериментирования, производства, эксплуатации-пользования) конкретного продукта компании или ее подразделения. Расчет проводят при помощи методов

анализа сетей, имеющими компьютерные программы, например, методов решения задач о максимальном потоке или многополюсном максимальном потоке [3].

Рабочие места компании функционируют не изолированно, а во взаимодействии друг с другом как в рамках подразделения, к которому они относятся, так и вне его – с рабочими местами других подразделений компании и с ее внешней средой. Взаимосвязи протекающих в рамках рабочих мест процессов определяются действующим в компании технологическим разделением и кооперацией труда и составляют технологические отношения ее работников – базу всей совокупности отношений (связей) и, соответственно, организации деятельности компании. В данном случае под организацией компании понимается совокупность рабочих мест и их организационных образований (групп, бригад, отделов, цехов, управлений и т. д.) и их отношения, складывающиеся в процессах реализации ее функций. Пространственное размещение рабочих мест, распределение между ними процессов по реализации целей компании и взаимосвязи между ними и внешней средой определяет, но не исчерпывает организацию деятельности компании. Они характеризуют только часть организационного потенциала компании.

На уровне подразделений как внутри, так и между ними действует не столько технологическое, сколько функциональное разделение труда. Отдельную функцию компании выполняют или один, или несколько ее работников, объединенных в рамках соответствующего подразделения (бригады, группы, участка, отдела и т. п.) или программы производства продукта, реализации цели. При этом нередко работник конкретного подразделения, реализующего данную функцию, участвует в различных по своему содержанию процессах, не имеющих технологических связей между собой, что прежде всего характерно для программно-целевого управления компанией.

Технологические отношения (взаимосвязи) рабочих мест и их совокупностей определяют системный потенциал ресурсов компании, то есть потери и отходы ее ресурсов в этом случае равны технологически необходимым величинам, рассчитанным исходя из удельных затрат, которые признаны рациональными (технологически необходимыми).

В подразделениях и компании в целом уровень использования системного потенциала ресурсов определяют не столько технологические их взаимосвязи, что характерно для рабочих мест, сколько организационные (распределение функций, полномочий, зон ответственности и т. д.), экономические (оплата и материальное стимулирование труда, распределение доходов и т. д.) и социально-психологические (коллективизм, сотрудничество и взаимопомощь, состязательность, проявляющаяся в отношениях соревнования и конкуренции и составляющая их содержание) отношения мотивации работников и коллективов подразделений компании, т. е. на этих уровнях ее организационной структуры ведущую роль играет человеческий фактор трудовой активности и деятельности людей. Здесь наряду с отношениями между людьми, работающими на рабочих местах подразделений, вступают в действие отношения между социальными группами, коллективами подразделений и их руководителями, которые во многом определяют использование потенциалов ресурсов на рабочих местах компании. Если технологические отношения в компании определяют в основном системные характеристики потенциалов ее ресурсов, то организационные, экономические и социально-психологические – уровень их использования. В конечном итоге вся система отношений связей между рабочими местами и подразделениями в основном выражается в превышении технологически необходимых потерь ресурсов и отходов на рабочих местах, так как носителем всех видов отношений выступают работники компании, осуществляющие ее процессы и соответствующие им функции. Функции подразделений и рабочих мест, их взаимосвязи и состав характеризуют и определяют уровень организации компании. Определение технологического и функционального разделения труда в компании, формирование соответствующего состава рабочих мест и объединение их в подразделения, обеспечивающие максимальное использование потенциалов ресурсов при реализации целей деятельности компании – основное направление роста ее эффективности через повышение уровня организации.

Основная часть потерь материально-энергетических и человеческих ресурсов компании зависит от уровня организации рабочих мест и технологии протекающих в его рамках процессов. Остальную часть потерь материально-энергетических и человеческих ресурсов компании и всю совокупность потерь финансовых ресурсов определяют системные организационные, экономические и социально-психологические отношения работников и их коллективов между собой и с внешней средой (поставщиками, потребителями, подрядчиками, органами государственной власти и др.). Это, например, потери:

– материальных и энергетических ресурсов – внутрисменные и целосменные простои готовых к эксплуатации оборудования, машин и механизмов; неполное использование мощности оборудования; бездействие излишнего оборудования, машин и механизмов; неиспользование пригодных к эксплуатации земельных участков и связанных с ними природных ресурсов; неиспользование свободных и готовых к эксплуатации нежилых зданий и площадей и др.;

– человеческих ресурсов – внутрисменные, целосменные и дневные потери рабочего времени; потери рабочего времени из-за текучести кадров, временной нетрудоспособности работников и др.;

– финансовых ресурсов – потери недоамортизированной стоимости ликвидированных основных фондов; незавершенной продукции и от производства продукции и (или) услуг пониженного качества; вызванные простоями, нарушением договорных условий и обязательств; порчей или уничтожением готовой продукции; и др. [4];

– научно-технических (инновационных) ресурсов – потери продукции от имеющихся в компании и неиспользованных результатов интеллектуальной деятельности, неиспользованные мощности опытно-экспериментального производства, увеличение стоимости и времени разработки и реализации инновационных проектов и др.

Таким образом, использование ресурсного потенциала компании определяется технологией процессов и организацией рабочих мест, и уровнем развития организационных, экономических и социально-психологических отношений между рабочими местами и их совокупностями (подразделениями компании). Их целесообразно измерять через потери каждого вида ресурсов в процессах реализации целей компании, определяемых ее видами деятельности в течение периода оценки, т. е.

$$\Pi - \text{И}_n = S_p = \sum_{z=1}^{z=k} \left( \sum_{i=1}^{i=n} S_{p.m.i}^z + \sum_{j=1}^{j=m} S_{c.p.j}^z \right). \quad (2)$$

где  $S_p$  – потери ресурсов компании;  $S_{p.m.i}^k$  – потери ресурсов  $i$ -го рабочего места при выполнении процессов  $k$ -го вида деятельности компании;  $S_{c.p.j}^k$  – системные потери  $j$ -х ресурсов в  $k$ -м виде деятельности компании;  $n$  – количество рабочих мест, занятых в процессах  $k$ -го вида деятельности компании;  $m$  – количество видов ресурсов, использованных в  $z$ -м виде деятельности компании,  $k$  – количество видов деятельности компании.

Величины потерь различных ресурсов могут выражаться в несопоставимых натуральных показателях (тоннах, литрах, киловатт-часах, рабочем времени и т. п.) и их суммирование невозможно. Предлагается их привести к одному измерителю – цене в начале базового или в конце исследуемого периода.

В оценке эффективности деятельности компании с точки зрения целей управления важен не только уровень использования ресурсного потенциала данной системы, но в не меньшей степени его изменение (повышение или снижение). Отсюда эффективность целесообразно определять, как разницу между уровнями потерь (в процентах) каждого вида ресурсов компании в базовом и рассматриваемом периодах ее деятельности.

Динамика уровня использования системного потенциала ресурсов компании определяется изменениями:

- качественных характеристик элементов рабочих мест;
- взаимосвязей и взаимозависимостей рабочих мест и их ресурсных элементов (технологических отношений в компании);
- организации рабочих мест;
- количества рабочих мест и подразделений, их взаимосвязей и распределения между ними целей и функций деятельности компании (организационных отношений компании);
- мотивации работников к эффективному участию в деятельности в компании (экономических и социально-психологических отношений в компании).

Как следует из определения понятия социально-экономической системы и вышеизложенного материала, использование ресурсов и результаты функционирования таких систем следует определять по реализации каждой целевой функции. Все целевые функции компании можно объединить в четыре группы (виды деятельности компании): производственные, экономические, научно-технические. (в настоящее время вместо «научно-технические цели» применяют выражение «инновационные цели», хотя это не совсем одно и то же), социально-политические, экологические, для реализации которых в компании осуществляются соответствующие процессы, использующие всю совокупность видов ресурсов [5, с. 315–316]. Совокупность

целей по целевым функциям деятельности компании с распределением их по вертикали и горизонтали иерархии управления отражается в «дереве» целей.

Результат реализации целевых функций определяется изменениями по:

- производственно-экономическим целям – объема и качества реализованной продукции и (или) услуг, соблюдением сроков их поставок потребителю, эффективности применения продукции у потребителей;
- экономическим целям – прибыли, рентабельности и рыночной или экономической добавленной стоимости компании;
- научно-техническим целям – объема и эффективности применения результатов интеллектуальной деятельности компании в стране;
- социально-политическим – свободному времени и повышению общественной активности работников и потребителей компании, ее имиджа в России и за рубежом. Этот вид результата особенно важен для компаний, производящих различные услуги населению (коммунальные, транспортные, бытовые, почтовые, общественного питания, торговли и т. д.);
- экологическим целям – влияния процессов деятельности компании и использования ее результатов потребителями на окружающую среду как с позиций уменьшения отрицательного, так и с позиций увеличения положительного воздействия.

Определение уровня использования ресурсного потенциала компании в процессах реализации целей ее деятельности и уровня достижения этих целей целесообразно использовать в:

- разработке плановых мероприятий по реструктуризации компании и ее подразделений;
- выявлении, локализации и ликвидации развития нежелательных процессов и явлений;
- обеспечении целенаправленного, пропорционального и сбалансированного функционирования и развития всех подсистем и подразделений компании.

#### Библиографический список

1. Бусов, В. И. Ресурсно-целевая оценка эффективности деятельности современных компаний // Вестник университета. – 2018. – № 11 – С. 103–109.
2. Бусов, В. И. Повышение эффективности организации и управления производством в условиях его интенсификации: методологический аспект: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05. – М., 1987. – 377 с.
3. Филлипс Д., Гарсиа-Диас А. Методы анализа сетей. Пер с англ. – М.: Мир, 1984. – 496 с.
4. Фигурнова Н. П. и др. Ресурсный потенциал экономического роста / Н. П. Фигурнова, Е. В. Красникова, А. М. Бабашкина и др.: вед. ред. Н. Н. Шаповалова. – М.: Путь России: Экон. лит. – 2002. – 566 с.
5. Справочник директора предприятия / Под ред. проф. М. Г. Лапусты; 7-е изд., испр., измен. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 912 с.

#### References

1. Busov V. I. Resursno-tselevaya otsenka effektivnosti deyatel'nosti sovremennykh kompanii [*Resource-targeted approach to assessing the effectiveness of modern companies*]. Vestnik universiteta, 2018, I. 11, pp. 103–109.
2. Busov V. I. Povyshenie effektivnosti organizatsii i upravleniya proizvodstvom v usloviyakh ego intensivatsii: metodologicheskii aspekt: [Improving the efficiency of organization and management of production in the conditions of its intensification: methodological aspect]: dissertatsiya ... doktora ekonomicheskikh nauk: 08.00.05. M.: 1987. 377 p.
3. Fillips D., Garcia-Diaz A. Metodi analiza setei [*Network analysis methods*]. Per. s angl. M.: Mir, 1984. 485 p.
4. Figurnova N. P., Krasnikova E. V., Babaschkina A. M. et al. Resursnii potentsial ekonomicheskogo rosta [*Resource potential of economic growth* ], ved. red. N. N. Schapovalova, M.: Puti Rossii: Ekon. Lit., 2002. 566 p.
5. Spravochnik direktora predpriyatiya [*Directory of company Director*], pod red. prof. M.G. Lapusti; 7-e isd., M.: INFRA-M, 2003. 912 p.

**Гагарин Юрий Евгеньевич**

канд. техн. наук, Калужский филиал  
ФГБОУ ВО «Московский государственный  
технический университет имени  
Н. Э. Баумана», г. Калуга

**e-mail:** g\_ug@mail.ru

**Гагарина Светлана Николаевна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Калужский  
государственный университет имени  
К. Э. Циолковского», г. Калуга

**e-mail:** g\_ug@mail.ru

**Gagarin Yuri**

Candidate of Engineering Sciences,  
Bauman Moscow State Technical University,  
Kaluga Branch, Kaluga

**e-mail:** g\_ug@mail.ru

**Gagarina Svetlana**

Candidate of Economic Sciences, Kaluga  
State University named after K. E. Tsiolkovsky,  
Kaluga

**e-mail:** g\_ug@mail.ru

## ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ С УЧЕТОМ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ИСХОДНЫХ ДАННЫХ

**Аннотация.** Рассмотрен математический метод составления прогнозов при неопределенности исходных данных. Для получения точечных и интервальных оценок параметров математических моделей, учитывающих погрешности в значениях функции и аргумента, предложено использовать методы конфлюэнтного анализа. Для линейных моделей найдены точечные оценки и доверительные интервалы прогнозов. Разработанный метод используется при решении задачи прогнозирования объема предоставляемых услуг организациями жилищно-коммунального комплекса. Проведено моделирование объема продаж при различных значениях интервалов времени и проанализировано влияние погрешности исходной информации на значения параметров модели и на прогнозируемые величины.

**Ключевые слова:** прогнозирование, неопределенность, оценки параметров, исходные данные, доверительные интервалы, конфлюэнтный анализ.

## THE PREDICTION OF ENTERPRISES ACTIVITY INDICATORS TAKING INTO ACCOUNT THE INITIAL DATA UNCERTAINTY

**Abstract.** The mathematical method of making forecasts when the initial data uncertainty have been considered. To obtain point and interval estimates of the parameters of mathematical models that take into account errors in the values of the function and argument, the use methods of confluent analysis has been proposed. For linear models, point estimates and confidence intervals of predictions have been found. The developed method is used to solve the problem of forecasting the volume of services provided by organizations of the housing and utilities complex. The sales volume simulating for different values of time intervals has been conducted and the influence of the initial information error on the model parameter values and predicted values has been analyzed.

**Keywords:** prediction, uncertainty, parameter estimates, input data, confidence intervals, confluent analysis.

Прогнозирование занимает особое место в задачах анализа и синтеза экономических систем. С одной стороны, анализ систем можно проводить с целью прогнозирования поведения системы или изменения различных ее характеристик, с другой стороны – в процессе прогнозирования выявляют основные закономерности системы и отдельных ее элементов, что служит в дальнейшем дополнительными условиями в задачах синтеза.

Как правило, исходные данные являются случайными величинами, и результаты статистической обработки таких данных могут существенно отличаться по степени их обоснованности. Исходя из статистически обоснованных данных могут быть получены прогнозы. При отсутствии обоснованности прогнозы не заслуживают доверия. Степень обоснованности результатов зависит от характера и количества данных, согласованности между данными и методов их обработки.

При разработке планов развития предприятий основные показатели деятельности могут носить случайный характер, и поэтому в прогнозной модели необходимо учитывать неопределенности всех связываемых величин.

В силу различных причин реальные задачи содержат не одну, а несколько статистических величин с измеримыми дисперсиями, которые необходимо учитывать в процессе обработки исходной информации.

© Гагарин Ю.Е., Гагарина С.Н., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Исследования проведены при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований и Правительства Калужской области (научный проект № 17-12-40010-ОГН).



При этом во всех задачах необходимо определять интервальные оценки решения, чтобы можно было оценить качество полученного решения и сделать выводы о том, достаточно ли исходной информации для получения надежного решения, удовлетворяет ли поставленным требованиям математический алгоритм решения или требуется повысить точность исходных данных, улучшить статистику либо искать другие способы решения задачи.

Особую актуальность получают исследования методов и алгоритмов прогнозирования с учетом неопределенности исходных данных. Методы «измерения с ошибками» позволяют учитывать погрешности как в значениях функции, так и в значениях ее аргумента при оценивании параметров математических моделей [5]. Если не учитывать погрешности всех исходных данных, то в задачах аппроксимации это приведет к смещенным и несостоятельным оценкам параметров [3]. В методах конфлюэнтного анализа (далее – МКА) учитывается случайный характер всех исходных величин, при этом в регрессионных методах аргумент должен быть детерминирован, поскольку невязка берется по одной величине.

В процессе прогнозирования необходимо построить математическую модель, которая основывается на идентификации, оценивании и диагностической проверке.

Рассмотрим задачу нахождения точечных и интервальных оценок прогноза линейной модели вида:  $y = a + bx$ . В качестве исходных данных рассмотрим изменение объема предоставляемых услуг организациями жилищно-коммунального комплекса в течение 60 месяцев.

При нахождении оценок прогноза будем учитывать случайный характер исходных данных и сравнивать два способа. Эти способы отличаются тем, что в первом значения параметров линейной модели находят методом наименьших квадратов (далее – МНК), во втором значения параметров будем находить с помощью МКА [1].

При оценивании параметров МНК модель имеет вид:

$$y_i = a + bx_i + \varepsilon_i, \quad i = \overline{1, n}.$$

Метод наименьших квадратов учитывает только погрешность значения функции  $\varepsilon_i$ , а значение аргумента  $x$  считается детерминированной величиной. При использовании МНК уравнение регрессии имеет следующий вид:

$$\hat{y} = 5140,1 + 275x. \quad (1)$$

Методы конфлюэнтного анализа позволяют учитывать погрешности аргумента линейной функции  $x$  и самой функции  $y$ . Модель оценивания параметров имеет вид:

$$\begin{cases} y_i = a + b\xi_i + \varepsilon_i; \\ x_i = \xi_i + \delta_i; \end{cases} \quad i = \overline{1, n}, \quad (2)$$

где  $\varepsilon_i, \delta_i$  – ошибки значений  $y_i, x_i$  соответственно;  $\xi_i$  – истинные значения  $x_i$ .

Наиболее часто в природе и технике случайные величины подчиняются нормальному распределению. Будем считать, что случайные величины  $\varepsilon_i, \delta_i$  соответствуют нормальному распределению со средними значениями равными нулю, дисперсиями  $\sigma^2(y_i), \sigma^2(x_i)$ , и коэффициентом корреляции  $\rho_i = 0$ .

Минимизируемый функционал позволяет определить оценки параметров  $a, b$  как:

$$F = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n \left[ (x_i - \xi_i)^2 / \sigma^2(x_i) + (y_i - a - b\xi_i)^2 / \sigma^2(y_i) \right]. \quad (3)$$

В функционале (3) значения  $\xi_i$  неизвестны. Оценки значений  $\xi_i$  будут определяться из условия:

$$\left. \frac{\partial F}{\partial \xi_i} \right|_{\xi_i = \hat{\xi}_i} = 0; \quad i = \overline{1, n}. \quad (4)$$

При решении системы уравнений (4) необходимо, чтобы значения  $\hat{\xi}_i$  принадлежали области неопределенности измеренных величин  $x_i$ . Если значения  $x_i$  распределены по нормальному закону, то область неопределенности будет соответствовать неравенству:

$$|x_i - \xi_i| \leq k\sigma(x_i), \quad (5)$$

где  $k$  – коэффициент, который определяется исходя из условия доверия.

С учетом (4) неизвестные значения  $\xi_i$  оценивают по формуле:

$$\xi_i = \frac{\sigma^2(y_i)x_i + b\sigma^2(x_i)(y_i - a)}{\sigma^2(y_i) + b^2\sigma^2(x_i)}. \quad (6)$$

Процесс нахождения оценок параметров  $a, b$  состоит из двух основных этапов итерационного цикла:

- 1) получают первое приближение параметров  $a, b$  при значениях  $\xi_i = x_i, i = \overline{1, n}$ ;
- 2) по (6) определяют значения  $\hat{\xi}_i$  и проверяют принадлежность значений  $\hat{\xi}_i$  области возможных значений  $x_i$ . Выходом из итерационного цикла является выполнение одного из следующих условий:
  - а) на очередном шаге итерационного цикла значение функционала (3) меньше заданного числа  $\gamma$ ;
  - б) на соседних итерациях значение функционала  $F$  отличаются несущественно, т. е.:

$$\left| \frac{F_v - F_{v+1}}{F_v} \right| \leq \gamma_1, \quad (7)$$

где  $\gamma_1$  – заданное число;

в) исчерпан лимит итераций.

В модели (2) и в формулах (3), (6) значения  $\sigma^2(y_i)$  принимали одинаковыми для всех точек наблюдений  $\sigma^2(y_i) = \sigma^2$  и оценивали по формуле:

$$\hat{\sigma}^2 = S / (n - 2), \quad (8)$$

где

$$S = \sum_{i=1}^n [y_i - (\hat{a} + \hat{b}x_i)]^2$$

Средние квадратические отклонения  $\sigma(x_i)$  предполагались известными и равными  $\sigma(x_i) = 0,3x$ . В ограничении (5) значение  $k=3$  и итерационный процесс нахождения оценок параметров заканчивался при выполнении условия, в котором сравнивались значения функционала (3) на соседних итерациях при  $\gamma_1 = 0,003$ .

Для выполнения условия (7) потребовалось 8 итераций. Количество итераций при решении задачи с учетом погрешностей аргумента  $x$  зависит от значения  $\gamma_1$  в условии (7). Значение  $F$  на первой итерации соответствует решению задачи МНК.

Уравнение прямой с учетом погрешностей в значениях функции и аргумента имеет вид:

$$\hat{y} = 3936,2 + 324,6x. \quad (9)$$

Дисперсии оценок параметров определяют с помощью матрицы вторых производных от функционала (3) по  $a, b$ , и имеют следующий вид:

$$\left. \begin{aligned} D(\hat{a}) &= \sigma^2 \sum_{i=1}^n x_i^2 / \left[ n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n x_i \right)^2 \right]; \\ D(\hat{b}) &= \sigma^2 n / \left[ n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n x_i \right)^2 \right]. \end{aligned} \right\} \quad (10)$$

В таблице 1 приведены значения параметров  $a$ ,  $b$ , средних квадратических отклонений  $\sigma(a)$ ,  $\sigma(b)$ ,  $\sigma(y)$ , полученных двумя способами. Значение  $\sigma(y)$  для двух методов будет различно, поскольку зависит от значений параметров линейной модели и оценивается по формуле (8).

Таблица 1

**Значения параметров и средних квадратических отклонений при решении задачи двумя методами**

Параметр	Решение МНК	Решение МКА
$a$	5 140,10	3 936,20
$b$	275,00	324,60
$\sigma(a)$	689,98	731,57
$\sigma(b)$	19,67	20,85
$\sigma(y)$	2 638,9	2 798,00

Источник: [1]

Определим доверительные интервалы для линейной функции [2]. В общем случае статистика  $|\hat{y}-y|/\sqrt{D(\hat{y})}$  подчиняется распределению Стьюдента с  $n-p$  степенями свободы и интервальная оценка при заданной доверительной вероятности  $\gamma$  имеет вид:

$$P\{\hat{y}-t_{\gamma}\sqrt{D(\hat{y})}<y<\hat{y}+t_{\gamma}\sqrt{D(\hat{y})}\}=\gamma, \tag{11}$$

где  $t_{\gamma}$  – квантиль распределения Стьюдента;  $D(\hat{y})$  определяется как:

$$D(\hat{y})=\frac{\sigma^2}{n}+(x-\bar{x})^2\sigma^2/\sum_{i=1}^n(x_i-\bar{x})^2=\sigma^2\left(\frac{1}{n}+(x-\bar{x})^2/\sum_{i=1}^n(x_i-\bar{x})^2\right). \tag{12}$$

При определении интервальных оценок для доверительной вероятности  $\gamma=0,95$  и  $n-p=60-2=58$  степеней свободы квантиль распределения Стьюдента принимается равным  $t_{\gamma}=2,0$ .

Из формул (11), (12) видно, что ширина доверительного интервала зависит от значения переменной  $x$ : при  $x=\bar{x}$  ширина минимальна, а по мере удаления  $x$  от  $\bar{x}$  ширина доверительного интервала увеличивается.

Предполагая, что число экспериментальных точек достаточно велико можно считать, что оценки параметров  $a$ ,  $b$  распределены относительно их математических ожиданий по нормальному закону. Для получения доверительных интервалов применяют безразмерную  $t$ -статистику Стьюдента, которая подчиняется  $t$ -распределению с  $n-2$  степенями свободы [4]. При уровне значимости  $\alpha$  доверительные интервалы для параметров  $a$ ,  $b$  определяют как:

$$\hat{a}-t_{1-\alpha/2}\sqrt{D(\hat{a})}\leq a\leq\hat{a}+t_{1-\alpha/2}\sqrt{D(\hat{a})},$$

$$\hat{b}-t_{1-\alpha/2}\sqrt{D(\hat{b})}\leq b\leq\hat{b}+t_{1-\alpha/2}\sqrt{D(\hat{b})},$$

где  $D(\hat{a})$ ,  $D(\hat{b})$  вычисляют по формулам (10).

Для уровня значимости  $\alpha=0,05$  и  $n-p=60-2=58$  степенях свободы квантиль распределения Стьюдента равен  $t_{1-\alpha}=2,0$ . В таблице 2 приведены 95 %-ные границы для параметров  $a$ ,  $b$  при решении задачи двумя методами.

Доверительные интервалы прогнозов индивидуальных значений  $\hat{y}_0$  определяют по (11). В таблице 2 приведены точечные и интервальные оценки при 95 %-ном уровне доверия прогноза  $\hat{y}_0$  для  $x_0=61$ . Точечные

значения прогноза рассчитаны по (1), (9). Учет одновременно погрешностей в значениях функции и аргумента приводит к уточнению величины прогноза.

Таблица 2

**Доверительные границы интервальных оценок параметров, точечные и интервальные оценки прогноза при решении задачи двумя методами**

Решение МНК	Решение МКА
$3\ 760,0 \leq a \leq 6\ 520,1$	$2\ 473 \leq a \leq 5\ 399,3$
$235,6 \leq b \leq 314,3$	$282,9 \leq b \leq 366,3$
$\hat{y}_0 = 21\ 913$	$\hat{y}_0 = 23\ 739$
$16\ 458 \leq \hat{y}_0 \leq 27\ 369$	$17\ 945 \leq \hat{y}_0 \leq 29\ 532$

Источник: [2]

Рассмотрим зависимость погрешности параметров  $a$ ,  $b$  и прогнозируемых значений  $\hat{y}_0$  объема продаж на следующий год от числа измерений. Проведено моделирование объема продаж при различных значениях интервалов времени. За единицу интервала времени принимали месяц (количество измерений – 60), квартал (количество измерений – 20), полугодие (количество измерений – 10) и год (количество измерений – 5). С увеличением числа измерений погрешность параметров уменьшается. Учет погрешности аргумента  $x$  приводит к увеличению значений  $\sigma(a)$ ,  $\sigma(b)$ ,  $\sigma(y)$ , а увеличение количества измерений приводит к уточнению прогнозируемого значения  $\hat{y}_0$ .

Для учета неопределенности информации при построении прогнозов авторы предлагают использовать методы конфлюэнтного анализа. Минимизируемый функционал, получаемый в МКА, учитывает суммы квадратов наикратчайших расстояний от наблюдаемых точек до функциональной зависимости, связывающей эти точки. В традиционном подходе МНК минимизируется сумма квадратов отклонений при фиксированных значениях аргумента. Учет в одном функционале погрешностей значений функций и аргументов позволяет получать несмещенные точечные и интервальные оценки как параметров, так и самих функциональных зависимостей.

Результаты математического моделирования показывают, что учет неопределенности информации приводит к увеличению погрешностей параметров математической модели (см. табл. 1). При этом значение минимизируемого функционала, в процессе выполнения итерационного цикла нахождения оценок параметров, уменьшается, т. е. уравнение прямой (9) с большей точностью описывает динамику изменения объема предоставляемых услуг. Изменение значений интервалов времени существенным образом влияет на точечные и интервальные значения параметров линейной зависимости и на значения прогнозируемых показателей, что отражается на достоверности прогноза.

*Библиографический список*

1. Гагарин, Ю. Е. Возможность интервального оценивания параметров модели при случайном характере множества факторов / Ю. Е. Гагарин, С. Н. Гагарина // Научные труды КГУ им. К. Э. Циолковского. Серия: Естественные науки. – Калуга: Издательство КГУ имени К. Э. Циолковского. – 2017. – С. 90–92.
2. Гагарина, С. Н. Интервальное прогнозирование объемов спроса на услуги субъектов естественных монополий с учетом неопределенности информации / С. Н. Гагарина, Ю. Е. Гагарин // Вестник университета. – 2013. – № 22. – С. 101–110.
3. Грешилов, А. А. Математические методы принятия решений: Учеб. пособие для вузов / А. А. Грешилов. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2006. – 584 с.
4. Кендалл М. Статистические выводы и связи / М. Кендалл, А. Стьюарт. – М.: Наука, 1973. – 900 с.
5. Fuller, W. A. Measurement error models. – New york ect.: Wiley, 1987. – 440 p.

References

1. Gagarin Yu. E., Gagarina S. N. Vozmozhnost' interval'nogo otsenivaniya parametrov modeli pri sluchaynom kharaktere mnozhestva faktorov [*The possibility of interval estimation of model parameters for the random nature of many factors*]. Nauchnye trudy KGU im. K. E. Tsiolkovskogo. Seriya: Estestvennye nauki. Kaluga: Izdatel'stvo KGU imeni K. E. Tsiolkovskogo, 2017, pp. 90–92.
2. Gagarina, S. N., Gagarin, Yu. E. Interval'noe prognozirovaniye ob'emov sprosa na uslugi sub'ektov estestvennykh monopolii s uchetom neopredelennosti informatsii [*Interval forecasting of demand for services of natural monopolies subject to the uncertainty of information*]. Vestnik universiteta, 2013, I. 22, pp. 101–110.
3. Greshilov A. A. Matematicheskie metody prinyatiya reshenii: Ucheb. posobie dlya vuzov [*Mathematical decision making methods*]. M.: Izd-vo MGTU im. N. E. Baumana, 2006, 584 p.
4. Kendall, M., Stuart, A. Statisticheskie vyvody i svyazi [*The advanced theory of statistics*]. M.: Nauka, 1973, 900 p.
5. Fuller, W. A. Measurement error models. New york ect.: Wiley, 1987. 440 p.

**Дементьева Мария Алексеевна**  
студент магистратуры, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва  
*e-mail: mary-strifi12@mail.ru*

**Захарова Александра Вячеславовна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва  
*e-mail: avzakharova@mail.ru*

**Кирова Елена Александровна**  
д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва  
*e-mail: Kirova-elena@yandex.ru*

**Dement'eva Mariya**  
Graduate student, State University of Management, Moscow  
*e-mail: mary-strifi12@mail.ru*

**Zakharova Alexandra**  
Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow  
*e-mail: avzakharova@mail.ru*

**Kirova Elena**  
Doctor of Economic Sciences, State University of Management, Moscow  
*e-mail: Kirova-elena@yandex.ru*

## ОПЫТ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ НЕДВИЖИМОГО ИМУЩЕСТВА ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ В РОССИИ

*Аннотация.* Исследованы подходы к формированию стоимости объектов налогообложения недвижимого имущества физических лиц в зарубежных странах и установлению налоговых ставок. Проведен анализ поступлений налогов на недвижимое имущество физических лиц в высокоразвитых странах. Выявлены общие тенденции в имущественном налогообложении физических лиц. Сформулированы основные положения, на которых базируются современные системы налогообложения недвижимости физических лиц. Выявлены проблемы налогообложения недвижимого имущества в Российской Федерации. Предложены способы определения налоговой базы с учетом мирового опыта и российской действительности. Разработаны предложения по применению налоговых ставок и реализации принципа справедливости.

*Ключевые слова:* налогообложение недвижимого имущества физических лиц, оценка объектов налогообложения, системы налогообложения недвижимого имущества физических лиц, налоговые ставки, налоговые поступления.

## EXPERIENCE OF TAXATION OF REAL ESTATE OF INDIVIDUALS IN FOREIGN COUNTRIES AND ITS APPLICATION IN RUSSIA

*Abstract.* Approaches to the formation of the value of objects of taxation of real estate of individuals in foreign countries and the establishment of tax rates have been examined. An analysis of tax revenues on real estate of individuals in highly developed countries has been carried out. General trends in property taxation of individuals have been identified. Basic provisions, on which modern systems of real estate taxation of individuals are based, have been formulated. Problems of real property taxation in Russia have been identified. Ways of determining the tax base taking into account the world experience and Russian reality have been proposed. Proposals for the application of tax rates and the implementation of the principle of justice have been elaborated.

*Keywords:* taxation of individuals real estate, assessment of taxation objects, systems of taxation of individuals real estate, tax rates, tax revenues.

Налогообложение недвижимости физических лиц – неотъемлемый элемент налоговой системы любого государства. В практике большинства развитых стран налоги на недвижимость являются весомыми источниками пополнения местных бюджетов, которые в дальнейшем позволяют решать большинство насущных проблем населения этих регионов. Наличие и развитость данного вида налогообложения принято считать одним из признаков цивилизованного рынка недвижимости. За рубежом имущественные налоги являются важнейшим элементом всей налоговой системы, в то время как в России их роль в формировании местных бюджетов пока не так велика.

На сегодняшний день в нашей стране существует необходимость преобразования налогообложения недвижимого имущества физических лиц. Вследствие этого опыт зарубежных стран, успешно применяющих практику имущественного налогообложения, является актуальным.

Целью данной статьи является анализ налогообложения недвижимого имущества физических лиц в зарубежных странах и исследование возможности его применения в России.

© Дементьева М.А., Захарова А.В., Кирова Е.А., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Авторами поставлены следующие задачи:

- провести анализ налогообложения недвижимого имущества физических лиц в высокоразвитых странах и выявить системы формирования стоимости объектов налогообложения;
- установление ставок налога на недвижимое имущество физических лиц;
- анализ поступлений от налога на имущество физических лиц в зарубежных странах;
- выявление общих тенденций в отношении налогообложения и оценки недвижимости для целей налогообложения физических лиц;
- формирование предложений по развитию практики налогообложения недвижимого имущества физических лиц с учетом зарубежного опыта и российских реалий.

В зарубежных странах налог на недвижимое имущество физических лиц является преимущественно местным. Данный тип налогов можно выделить как справедливый источник пополнения бюджета, ведь налогоплательщики являются активными пользователями муниципальных благ. Пополняя бюджет путем уплаты налогов, владельцы недвижимого имущества содействуют развитию инфраструктуры.

За рубежом сложилось две основные системы формирования стоимости объектов налогообложения:

- фиксированная стоимость, устанавливаемая нормативно-правовыми актами органов различных ветвей власти;
- стоимость, определяемая посредством массовой оценки объектов недвижимости (кадастровая стоимость) [7].

Модель под номером один характеризуется более простой спецификой определения стоимости, наибольшей устойчивостью к рыночным колебаниям, а также экономическим удешевлением процесса оценки. Вторая же модель более дорогостоящая, однако ей удалось сыскать более широкое распространение. Причина подобного положения заключается в том, что в первом подходе не учитывается, прежде всего, разница в стоимости активов собственников недвижимого имущества (происходит усреднение объектов, которые на практике обладают различной стоимостью), второе – достаточное внимание не уделяется корреляции стоимости недвижимого имущества с конъюнктурой экономики в целом.

Формирование и применение налога на недвижимость в странах мира осуществляется на базе одного из 3 существующих подходов к обозначению круга его плательщиков. Возложение обязанностей уплаты налога на собственника недвижимого имущества наиболее распространенный вариант. Иногда в качестве налогоплательщиков выступают арендаторы, пользователи недвижимости. К примеру, во Франции действует два налога: один – на недвижимость (собственник является налогоплательщиком), второй – на использование недвижимости (налогоплательщик – собственник или арендатор) [2].

Несмотря на наличие ряда общих положений, которые применимы в большинстве зарубежных стран, в каждой из них практика оценки недвижимости демонстрирует специфические черты.

Определение рыночной цены недвижимого имущества базируется на трех подходах: затратном, доходном и сравнительном. Доходный подход нашел обширное применение во Франции, Великобритании, определенных кантонах Швейцарии. Сравнительный или рыночный подход по большей части применяется в Японии и США, а также Дании, Индонезии, Австралии, Швеции [3]. Довольно ограничена практика применения методов реализации затратного подхода (Южная Корея, некоторые регионы Канады). Они чаще всего применяются в сочетании с другими методами. Отметим, что практика применения методов оценки зависит также от уровня развития рынка недвижимости.

Оценка недвижимости в странах мира основана на различных способах определения налогооблагаемой базы. Один из них базируется на годовой арендной плате (Франция, некоторые штаты Австралии, Бельгия); другой предусматривает в основе капитальную стоимость объекта недвижимости, определяемую как по рыночной, так и по оценочной стоимости объекта (Дания, Япония, США, Австралия, Швейцария); иногда налоговая база составляет лишь часть рыночной (арендной) стоимости недвижимого имущества (Швеция) [1]. В целом можно выделить пять подходов к определению налоговой базы:

- налогообложение на основе рыночной стоимости в отношении земельных участков или земельных участков с улучшениями;
- исчисление налоговой базы по годовому уровню арендной ставки;
- система оценочного зонирования, предполагающая определение стоимости посредством отнесения

объекта к одной из ценовых зон, для которой характерен определенный уровень стоимости и установление размера налога на базе характеристик, относящихся к данной зоне;

- расчет налогооблагаемой базы с использованием статистических моделей;
- налогообложение объектов недвижимости, исходя из его физических параметров [5].

Установление ставок налога находится в прямой зависимости от законодательной и экономической практики. В зарубежной практике налогообложения недвижимого имущества физических лиц ставки налога могут быть двух видов: фиксированными или переменными. Первые – вводятся органами государственной власти и представляют собой определенный заданный процент от налогооблагаемой стоимости. Переменные ставки зависят от различных факторов: стоимости недвижимости (Филиппины), срока эксплуатации (Швеция), места расположения объекта (Великобритания) [3].

В разных странах льготы по налогу на движимость предоставляются, как правило, слабозащищенным слоям населения. Но чаще льгота предоставляется в зависимости от вида недвижимости или вида ее использования.

Различны и периоды проведения переоценки недвижимости. Так, например, переоценку стоимости объектов недвижимого имущества проводят не реже, чем один раз в 5 лет в Литве, Финляндии, Дании; не реже одного раза в 10 лет – в Швеции, Испании, Италии, Бельгии. Также во многих странах мира (Австрия, Финляндия, Испания, Швеция, Литва) предусмотрены внеочередные переоценки стоимости объектов недвижимости, которые могут проводиться при возникновении серьезных изменений экономической ситуации [6].

Сводные результаты анализа зарубежного опыта налогообложения и оценки недвижимости физических лиц представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Оценка и налогообложение недвижимости физических лиц за рубежом**

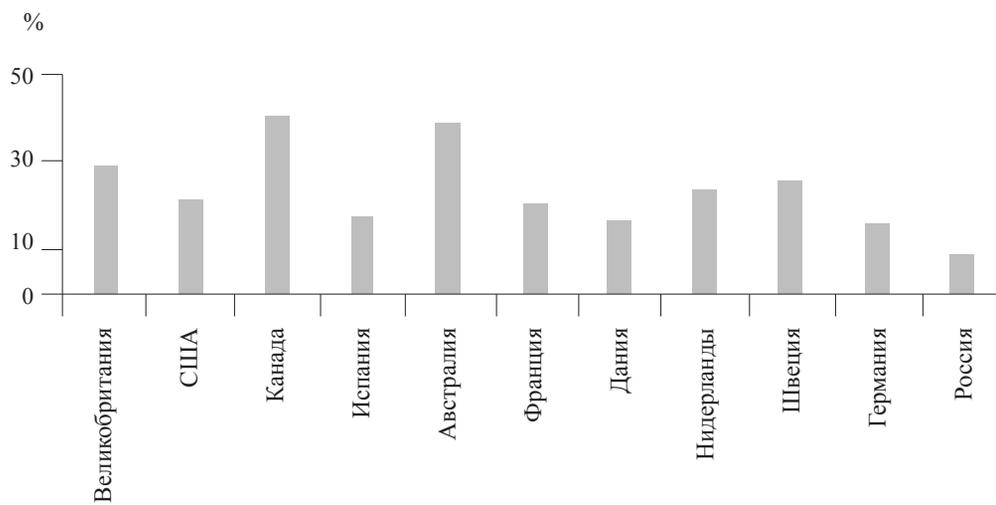
Признак	Параметр	Страна
Субъект налогообложения	Налогоплательщик – собственник недвижимости	США
	Налогоплательщик – пользователь недвижимости	Великобритания
	Два вида налога: на недвижимость и на ее использование	Франция
Объект налогообложения	Неделимый объект (земля с улучшениями)	Великобритания
	Земля и улучшения оценивают отдельно	Австралия, Дания
Взаимодействие налоговых органов и налоговых оценщиков	Коллективная работа налоговых органов и оценщиков	США
	Исключительно государственная оценка имущества	Испания
	Оценка частными лицами; начисление налога, его сбор и взыскание – государственными органами	Россия
Подходы к оценке недвижимости	Сравнительный подход	США, Дания
	Затратный подход	Встречается редко
	Доходный подход	Великобритания
Налоговая база	Основа – рыночная стоимость	Дания, Южная Корея и т. д.
	Основа – стоимость аренды объектов недвижимости	Франция, Бельгия
	Оценочное зонирование	Великобритания
	Использование статистических моделей	Литва
	Зависимость от площади и местоположения объекта	Встречается редко
Ставки налога	Фиксированные	Литва, Бельгия
	Переменные	Филиппины, Швеция и т. д.
Количество налогов	Пять налогов	Греция
	Три налога	Дания
	Два налога	Испания

Окончание таблицы 1

Признак	Параметр	Страна
Периоды проведения переоценки	Один раз за период менее пяти лет	Дания, Финляндия
	Один раз в 5–10 лет	Испания, Швеция
	Один раз за период более 10 лет	Австрия, Бельгия

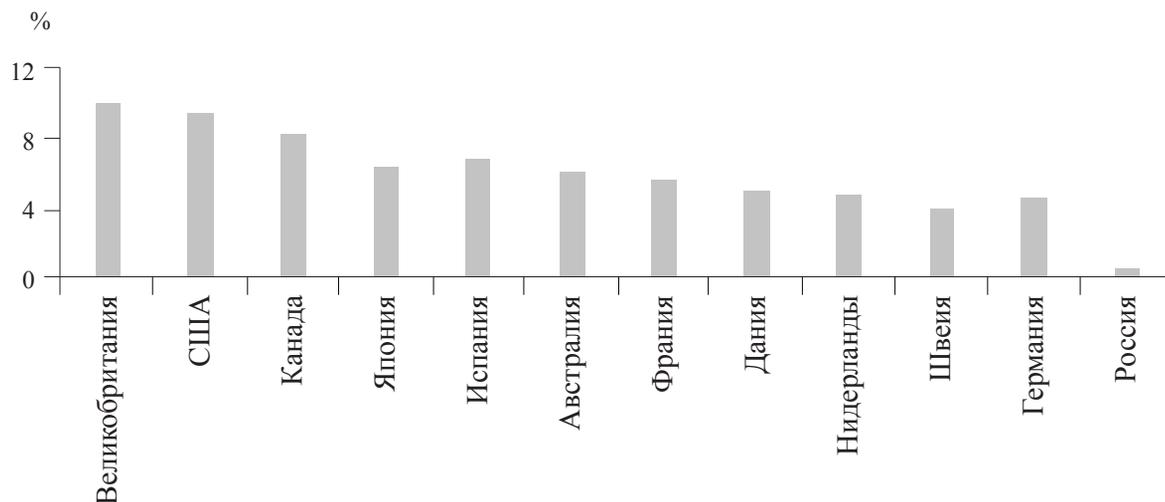
Составлено авторами по материалам исследования

В большинстве зарубежных стран налоги на недвижимость физических лиц составляют довольно значимую часть от общего объема поступлений в национальные (рис. 1) и местные бюджеты (рис. 2). Для сравнения, в Великобритании в 2017 г. в структуре совокупных налоговых доходов налоги с имущества физических лиц занимают 10,3 % (в России 0,57 %). В США налог на имущество составляет 9,58 % доходов бюджетной системы, в Канаде – 8,32 %. Очевидно, что в этих странах налог имеет и значительное влияние на доходность местных бюджетов. В частности, доля имущественных налогов с физических лиц в доходах местных бюджетов Канады составляет до 40,93 %, Великобритании – до 30 %, Франции – до 40 %. В России же – лишь 8,97 % [6].



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Доля имущественных налогов с физических лиц в национальных бюджетах различных стран в 2017 г., %



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Доля имущественных налогов с физических лиц в местных бюджетах различных стран в 2017 г., %

В рассмотренных странах имущественные налоги с физических лиц составляют основу муниципальных бюджетов и являются мощным рычагом инфраструктурного развития, обеспечивая надежный денежный поток, позволяющий привлекать инвестиции.

Доля поступлений по имущественным налогам с физических лиц в Российской Федерации (далее – РФ) крайне мала по сравнению с рассмотренными выше зарубежными странами и составляет в совокупности меньше 1 % (0,57 %) [8]. Известно, что физические лица закономерно обеспечивают меньшую долю поступлений по имущественным налогам, нежели организации, но опыт зарубежных стран показал, что доля имущественных налогов с физических лиц в национальных бюджетах способна достигать гораздо больших значений.

Налогообложение земли вместе с налогообложением имущества физических лиц так и не смогло стать фундаментом финансовой самодостаточности местных бюджетов РФ. Бюджеты муниципалитетов наполняют в основном посредством налога на доходы физических лиц и межбюджетных трансфертов из вышестоящих бюджетов. Наполняемость местных бюджетов возможно увеличить путем развития поземельного налогообложения и налогообложения имущества физических лиц. Однако рост поимущественной налоговой нагрузки на граждан в сложившихся экономических условиях является нецелесообразным.

Относительно высокий процент поступлений в бюджеты за счет имущественных налогов во многих зарубежных странах не сопровождался существенным повышением налоговой нагрузки для налогоплательщиков (обычно, 3–5 % от общей суммы доходов налогоплательщика) [4].

Учитывая уровень экономического развития страны и финансовое положение российских налогоплательщиков, сопоставимые с зарубежными странами суммы налогов на имущество физических лиц могут серьезно ударить по бюджетам домохозяйств и привести к росту долговых обязательств по уплате налогов, снижению качества жизни россиян.

Учитывая, что в некоторых странах использование кадастровой оценки недвижимости имеет многолетние традиции и доказана на практике эффективность ее применения, можно предложить в РФ использовать некоторые зарубежные подходы и методы к оценке недвижимости, но с учетом их адаптации к российским условиям. Так, во-первых, необходим непрерывный мониторинг цен рынка недвижимости и информационное обновление из дифференцированных источников, что позволит достичь экономии на масштабе при проведении массовой оценки. Во-вторых, для повышения качества и точности результатов оценки требуются квалифицированные специалисты-оценщики объектов недвижимого имущества в органах местного самоуправления, которые будут нести ответственность за результаты проведения оценки. Необходимо прозрачное и открытое информирование собственников-налогоплательщиков о результатах оценки как на этапе проведения оценочных работ, так и по их окончании путем направления уведомлений. Это позволит сократить количество судебных исков, связанных с оспариванием результатов кадастровой оценки объектов недвижимости.

Проведенный анализ международной практики налогообложения недвижимости физических лиц дает основание считать, что модернизация российской системы имущественных налогов в целом идет в соответствии с основным направлением развития налоговых систем передовых стран мира. Однако эта модернизация нуждается в дальнейшей опоре на исследования зарубежного и отечественного опыта в данной сфере.

Можно выявить ряд общих тенденций в отношении налогообложения и оценки недвижимости для целей налогообложения физических лиц, характерных для большинства зарубежных стран, применяющих методики массовой оценки и налогообложения недвижимости по кадастровой стоимости. К ним, в частности, можно отнести следующие:

- оценка объектов недвижимости для целей налогообложения в основном базируется на рыночных данных;
- фактическая налоговая база составляет лишь долю от общей рыночной стоимости недвижимости;
- стоимость налоговой базы устанавливается методами массовой оценки;
- в оценке применяют метод сравнения продаж аналогичных объектов недвижимости в границах определенной территории;
- применяют различные налоговые ставки в зависимости от типа использования недвижимости;
- оценку объектов недвижимости проводят местные органы.

В результате анализа зарубежного опыта налогообложения недвижимого имущества физических лиц можно сформулировать следующие основные положения, на которых базируются системы имущественного налогообложения:

- эффективность налоговых льгот (например, освобождение благотворительных организаций от уплаты налога на дарение, освобождение детей от налогов на наследство и дарение и т. п.);
- защита окружающей среды (например, освобождение лесов от имущественного и транзакционного налогообложения);
- стимулирование приобретения жилья (например, покупатели жилья при первой покупке освобождаются от уплаты транзакционного налога);
- справедливость (например, отсутствие транзакционного налога, если переход права осуществляется в связи с расторжением брачного договора);
- защита от злоупотреблений льготами (например, дарение недвижимости, сделанное непосредственно перед смертью, считается частью наследства).

Таким образом, обширная мировая практика позволяет использовать в РФ накопленный опыт для выбора наиболее эффективного варианта при реформировании налогообложения недвижимого имущества физических лиц и построении экономически обоснованной системы налогообложения.

Российское законодательство в отношении налогообложения недвижимого имущества достаточно молодое и, по сравнению с зарубежным, имеет отдельные неурегулированные вопросы в части ряда положений. Так, на сегодняшний день, остается неутвержденной методика определения кадастровой стоимости имущества. В результате чего получается, что оценка имущества по его рыночной стоимости оказывается ниже кадастровой. Это свидетельствует о необходимости внесения изменений в понятийный аппарат нормативных документов о налогообложении недвижимого имущества, установления соотношения между кадастровой и рыночной стоимостью имущества или, по крайней мере, их правового статуса.

Существующая методика, основанная на принципах массовой оценки, приводит к тому, что многие налогоплательщики прибегают к оспариванию величины кадастровой стоимости. Оспаривать результаты оценки собственники имущества могут в суде, либо в специально созданных комиссиях. Это приводит к дополнительным неудобствам и расходам как для налогоплательщиков, так и для бюджетной системы, вызывает негативное восприятие в обществе реформирования налогообложения недвижимого имущества.

Для устранения указанной проблемы в переходный к новым условиям налогообложения период можно предусмотреть возможность декларирования собственниками кадастровой стоимости своего имущества, аналогично заявлению льгот, с документальным подтверждением выполненной оценки. Далее в случае установления в результате налогового контроля нарушений в определении кадастровой стоимости или сомнительности подтверждающих документов, осуществляется доначисление налога и применение налоговых санкций. Те налогоплательщики, которые не воспользовались этой возможностью, уплачивают налог с налоговой базы, рассчитанной по данным налогового органа. Таким образом, появляется два способа определения налоговой базы, аналогично способам определения дохода – у источника выплаты и по декларации. В обоих случаях источниками информации служат заключения экспертов: либо по заказу налоговых органов, либо по поручению налогоплательщика. При этом важным условием соблюдения принципа определенности, своевременного начисления налога и, как следствие, поступления доходов в бюджет, является установление сроков представления информации о налоговой базе. Для этого необходима детальная проработка администрирования в этой части взимания и уплаты налога. Все это позволит отчасти решить задачу перехода от массовой к индивидуальной оценке недвижимого имущества, поскольку каждый объект недвижимости обладает индивидуальными характеристиками, которые должны быть учтены при определении суммы налога.

Другим важным вопросом взимания налога на недвижимое имущество становится его социально-экономическое значение. Налог на имущество физических лиц входит в подсистему налогов, взимаемых с физических лиц. Все налоги выплачиваются физическим лицом из его доходов, в том числе и налог на имущество. При этом, если имущество не приносит дохода физическому лицу, то налог с него уплачивается из доходов после уплаты подоходного налога (НДФЛ), уменьшая тем самым величину реальных доходов граждан. Так, при разном уровне доходов, уплата одной и той же суммы налога на имущество прямо

влияет на благосостояние налогоплательщика и уровень его налоговой нагрузки. Здесь речь не идет о льготных категориях населения, а подчеркивается необходимость учета уровня доходов налогоплательщиков при налогообложении имущества.

Главной задачей реформ, проводимых в имущественном налогообложении, заявлена реализация принципа справедливости. Собственники дорогостоящей недвижимости должны обеспечивать большее поступление налога на имущество физических лиц. Собственники единственного жилья не должны ощущать значительного повышения налоговой нагрузки. Поэтому предлагается среди критериев дифференциации налоговых ставок предусмотреть критерий количества объектов недвижимого имущества в собственности. Данный критерий частично позволит реализовать регулируемую функцию. Так, по повышенной налоговой ставке необходимо облагать те объекты имущества, в которых налогоплательщик не проживает сам. К объектам для личного проживания или использования целесообразно применять специальную ставку, установленную в муниципальном образовании. Место жительства в данном случае может определяться по месту регистрации налогоплательщика, а применение специальной ставки должно носить заявительный характер.

В перспективе развитие мобильных технологий должно позволить налоговым органам контролировать все объекты недвижимого имущества налогоплательщика для устранения противоречия между реальным уровнем имущественного владения и уплачиваемыми налогами. Это связано, прежде всего с тем, что администрирование налогов на недвижимое имущество отражает территориальные полномочия органов власти.

Таким образом, проводимая модернизация налогообложения недвижимого имущества физических лиц в целом основывается на зарубежной практике имущественного налогообложения, однако недостаточно учитывает богатый накопленный опыт налогообложения высокоразвитых стран и российские реалии. Выработанные предложения по проведению оценке недвижимого имущества физических лиц и его налогообложению способствуют реализации принципа справедливости и росту налоговых доходов в России.

#### *Библиографический список*

1. Григорьева, Л. Г. Налогообложение объектов недвижимости в России и за рубежом // Библиотечка «Российской газеты». – М.: Издательство «Российская газета». – 2017. – № 11. – С. 80.
2. Батура, О. В. [и др.]. Налогообложение недвижимости: опыт стран-членов Европейского союза / О. В. Батура, С. А. Шавров, Е. А. Рыжковская // Труды БГТУ. – 2017. – Серия 5, № 1 (196). – С. 92–96.
3. Богачев, С. В. Налог на недвижимость: опыт зарубежных стран // Налоги и сборы. – 2017. – № 1. – С. 45–50.
4. Иванкина, Е. В. [и др.]. Зарубежный опыт налогообложения недвижимости и возможность его применения для дифференциации ставок налогообложения в России [Электронный ресурс] / Е. В. Иванкина, А. Э. Боронина, С. Л. Куприянов. – 58 с. – Режим доступа: <ftp://w82.ranepa.ru/rnp/wpaper/1651.pdf> (дата обращения: 29.11.2018).
5. Лапшина, А. С. Совершенствование налогообложения имущества физических лиц на основе государственной кадастровой оценки объектов жилой недвижимости: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – Ростов-на-Дону, 2018. – 169 с.
6. Логинова, Т. А. Концептуальные подходы к налогообложению недвижимого имущества и их реализация в налоговых системах стран ОЭСР и Российской Федерации // Налоги и налогообложение. – 2017. – № 9. – С. 1–14.
7. Лыкова Л. Н. Налоговые системы зарубежных стран: учебник для бакалавриата и магистратуры / Л. Н. Лыкова, И. С. Букина. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 428 с.
8. Форма № 1-НМ. Отчет о начислении и поступлении налогов, сборов и иных обязательных платежей в бюджетную систему Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.nalog.ru/rn77/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/forms/](https://www.nalog.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/) (дата обращения: 29.11.2018).

#### *References*

1. Grigor'eva L. G. Nalogooblozhenie ob'ektov nedvizhimosti v Rossii i za rubezhom [Taxation of real estate in Russia and abroad], Bibliotечka «Rossiiskoi gazety», M.: Izdatel'stvo «Rossiiskaya gazeta», 2017, I. 11, p. 80.
2. Batura O. V., Shavrov S. A., Ryzhkovskaya Ye. A. Nalogooblozhenie nedvizhimosti: opyt stran-chlenov Evropeiskogo soyuza [Real estate taxation: the experience of the european union member states], Trudy BGTU. Ekonomika i upravleniye, 2017, I. 1 (196), pp. 92–96.
3. Bogachev S. V. Nalog na nedvizhimost': opyt zarubezhnykh stran [Property tax: the experience of foreign countries], Nalogi i sbory, 2017, I. 1, pp. 45–50.

4. Ivankina Ye. V., Boronina A. E., Kupriyanov S. L. Zarubezhnyi opyt nalogooblozheniya nedvizhimosti i vozmozhnost' yego primeneniya dlya differentsiatsii stavok nalogooblozheniya v Rossii [*Foreign experience of real estate taxation and the possibility of its application for the differentiation of tax rates in Russia*]. Available at: <ftp://w82.ranepa.ru/rnp/wpaper/1651.pdf> (accessed 29.11.2018).
5. Lapshina A. S. Sovershenstvovanie nalogooblozheniya imushchestva fizicheskikh lits na osnove gosudarstvennoi kadastrvoi otsenki ob'ektov zhiloi nedvizhimosti [*Improvement of the taxation of property of individuals on the basis of the state cadastral assessment of residential real estate objects*]. Diss. ... kand. ekon. nauk [*Cand Sci. (Economic) diss.*], Rostov-na-Donu, 2018, 169 p.
6. Loginova T. A. Kontseptual'nye podkhody k nalogooblozheniyu nedvizhimogo imushchestva i ikh realizatsiya v nalogovykh sistemakh stran OESR i Rossiiskoi Federatsii [*Conceptual approaches to the taxation of real estate and their implementation in the tax systems of OECD countries and the Russian Federation*], *Nalogi i nalogooblozheniye*, 2017, I. 9, pp. 1–14.
7. Lykova L. N., Bukina I. S. Nalogove sistemy zarubezhnykh stran: uchebnyk dlya bakalavriata i magistratury [*Tax systems of foreign countries: a textbook for undergraduate and graduate programs*]. Izdatel'stvo Yurait, 2017, 428 p.
8. Forma № 1-NM. Otchet o nachislenii i postuplenii nalogov, sborov i inykh obyazatel'nykh platezhei v byudzhethnyuyu sistemu Rossiiskoi Federatsii [*Form № 1-NM. Report on the accrual and receipt of taxes, fees and other obligatory payments to the budget system of the Russian Federation*]. Available at: [https://www.nalog.ru/rn77/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/forms/](https://www.nalog.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/) (accessed 29.11.2018).

**Долгих Екатерина Алексеевна**канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва**e-mail:** [ekaterina-d@inbox.ru](mailto:ekaterina-d@inbox.ru)**Паршинцева Лидия Сергеевна**канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет управле-  
ния», г. Москва**e-mail:** [lsparshintseva@yandex.ru](mailto:lsparshintseva@yandex.ru)**Dolgikh Ekaterina**Candidate of Economic Sciences, State  
University of Management, Moscow**e-mail:** [ekaterina-d@inbox.ru](mailto:ekaterina-d@inbox.ru)**Parshintseva Lydiya**Candidate of Economic Sciences, State  
University of Management, Moscow**e-mail:** [lsparshintseva@yandex.ru](mailto:lsparshintseva@yandex.ru)**СТАТИСТИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЕТИ ИНТЕРНЕТ НАСЕЛЕНИЕМ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Аннотация.** Рассмотрены основные результаты опросов населения Российской Федерации об использовании информационных технологий и информационно-телекоммуникационных сетей за период с 2014 г. по 2016 г. Выполнен анализ использования населением сети Интернет, в том числе в разрезе пола, возраста, места проживания. Особое внимание уделено изучению использования Интернета для приобретения, заказа товаров и услуг. В статье дана характеристика наиболее популярных товаров и услуг, заказываемых населением через Интернет. Рассмотрено использование сети Интернет с целью взаимодействия с органами государственной власти и местного самоуправления. Уделено внимание вопросу использования населением Единого портала государственных услуг Российской Федерации.

**Ключевые слова:** информационное общество, цифровая экономика, Интернет, государственные услуги, электронная коммерция.

**A STATISTICAL STUDY OF THE USE OF THE INTERNET BY THE POPULATION IN THE RUSSIAN FEDERATION**

**Abstract.** The main results of surveys of the population of the Russian Federation on the use of information technologies and information and telecommunication networks for the period from 2014 to 2016 have been described. An analysis of the population's use of the Internet, including in terms of gender, age, place of residence has been made. Particular attention has been paid to the study of the use of the Internet for the purchase, ordering of goods and services. The article characterizes the most popular goods and services ordered by the population via the Internet. The use of the Internet for the purpose of interaction with public authorities and local self-government has been considered. This paper pays attention to using by our population of the Single portal of public services of the Russian Federation.

**Keywords:** information society, digital economy, Internet, public service, e-commerce.

Информационно-коммуникационные технологии в настоящее время все быстрее проникают в различные сферы жизни и деятельности населения. В связи с тем, что развитие информационно-коммуникационных технологий раскрывает новые возможности и перспективы, важным является всесторонний анализ их применения в повседневной жизни и степени их доступности для населения [4].

Для оценки использования Интернета населением для различных целей взяты результаты опросов населения Российской Федерации (далее – РФ), проведенных Федеральной службой государственной статистики. В обследовании приняли участие частные домашние хозяйства и лица в возрасте 15–72 лет – члены этих домохозяйств.

В 2016 г. в Российской Федерации персональные компьютеры имели 80,6 % населения. При этом данный показатель демонстрирует положительную динамику с 2014 г. (на 5,4 п. п.). Следует отметить, что обеспеченность населения персональными компьютерами в городской местности выше, чем в сельской (84,3 % против 69,6 %, соответственно, в 2016 г.).

Большинство лиц, имеющих персональный компьютер, используют его регулярно. Так, в конце 2016 г. 74,3 % населения в возрасте от 15 до 72 лет использовали персональный компьютер в течение года, при этом 70,9 % в течение трех последних месяцев. Безусловно частота использования персональных

© Долгих Е.А., Паршинцева Л.С., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

компьютеров зависит от места проживания. Так, доля населения, использующего персональный компьютер в течение последних трех месяцев, составляет 75,1 %, а доля сельского – 58,0 %. Частота использования персональных компьютеров зависит и от возраста населения. Если доля молодежи в возрасте 15-4 лет, использующих персональные компьютеры в течение последних трех месяцев, составляла 95,5 % в 2016 г., то доля лиц в возрасте 65-72 лет – 19,9 %.

В настоящее время сложно представить работу за компьютером без выхода в сеть Интернет. Интернет удобен не только для поиска и обмена информацией, но и для оплаты бытовых услуг, совершения покупок и т. д. В 2016 г. Интернет использовали 80,8 % населения Российской Федерации. Важно отметить, что место проживания оказывает влияние на использование сети Интернет. Так, доля жителей городской местности, использовавших его, составила 84,3 %, а доля жителей сельской была равна 70,3 %. Среди молодежи в возрасте 15-24 лет 98,1 % использовали сеть Интернет в 2016 г. С увеличением возраста доля населения, использующего Интернет, снижается. Так, всего 32,9 % лиц в возрасте 65-72 лет использовали Интернет. Следует заметить, данный показатель увеличился по всем возрастным группам в 2016 г. по сравнению с 2014 г., причем наиболее заметный рост отмечается в старших возрастных группах (в группе населения в возрасте 55-64 лет – на 12,6 п. п., в группе 65-72 лет – на 12,1 п. п.) [2].

С развитием электронной торговли особую актуальность приобретает вопрос, насколько широко население использует Интернет для приобретения, заказа товаров и услуг [3]. Так, в 2016 г. около трети населения, использующего Интернет (30,2 %), заказывали с его помощью товары и услуги, причем по сравнению с 2014 г. показатель увеличился на 5 проц. п. В городской местности доля населения, использующего Интернет для заказа товаров и услуг, выше, чем в сельской, и составила 33,1 % против 19,7 % в 2016 г.

Молодежь более активно использует Интернет для совершения покупок. Так, доля лиц в возрасте 25-34 лет составила 38,6 % в 2016 г. Также достаточно велико значение изучаемого показателя в возрастных интервалах 15-24 лет и 35-44 лет (30,3 % и 31,9 % соответственно). Среди лиц старшей возрастной группы, использующих Интернет (65-72 лет), 13 % совершали покупки и заказывали услуги через Интернет.

Наиболее популярными товарами, покупаемыми через Интернет, являются одежда, обувь, спорттовары – доля населения, заказывающего их, составила 48,3 % в 2016 г., увеличившись по сравнению с 2014 г. на 4,2 проц. п. (табл. 1). Достаточно велика доля населения, использующая сеть Интернет для получения финансовых услуг (28,9 %). Обращает на себя внимание тот факт, что данный показатель заметно возрос в 2016 г. по сравнению с 2014 г. – на 10,4 п. п.

Таблица 1

**Наиболее популярные товары и услуги, заказываемые населением через Интернет в 2016 г.**

Товары, услуги	Часть общей численности населения в возрасте 15–72 лет, использующего сеть Интернет для заказа товаров и услуг	
	2014 г.	2016 г.
Одежда, обувь, спорттовары, %	44,1	48,3
Финансовые услуги (банковские услуги, денежные переводы, услуги страхования, операции с акциями и иными ценными бумагами и др.), %	18,5	28,9
Предметы домашнего обихода (мебель, посуда, столовые приборы, постельное белье, предметы интерьера, игрушки и др.), %	27,5	25,6
Билеты на развлекательные мероприятия, % (концерты, театр, спортивные соревнования и др.), %	14,1	17,8
Телекоммуникационные услуги (телевидение, услуги по доступу к сети Интернет, фиксированная и сотовая связь и др.), %	12,3	17,6

Товары, услуги	Часть общей численности населения в возрасте 15-72 лет, использующего сеть Интернет для заказа товаров и услуг	
	2014 г.	2016 г.
Услуги, связанные с организацией путешествий (покупка билетов, бронирование гостиниц, аренда транспорта и др.), %	18,1	17,5
Электронное оборудование (бытовая техника, мобильные телефоны, электролампы, батарейки и др.), %	17,5	13,9
Книги, журналы, газеты (в том числе электронные), %	12,9	11,9
Фильмы, музыка, %	10,0	10,7
Медицинские товары, %	8,3	10,3

Источник: [6]

При заказе товаров и услуг через Интернет наиболее популярным способом оплаты является банковская карта – этот способ используют 68,4 % населения. Причем следует отметить, что данный показатель увеличился на 21,2 п. п. по сравнению с 2014 г. Также достаточно велика доля населения, оплачивающего товары, заказанные через Интернет, наличными по факту доставки (36,7 %). При этом доля населения, использующего данный способ оплаты, снизилась за исследуемый период на 6,9 проц. п. В связи с ростом популярности банковских карт постепенно теряют актуальность такие способы оплаты, как использование платежных терминалов, электронных денег, банковских отделений и др.

Несмотря на стремительное развитие покупок через Интернет, достаточная часть населения не использует данный способ по различным причинам. Самой распространенной причиной отказа от интернет-покупок является предпочтение личных покупок (53,7 % от численности населения, не использующего Интернет для заказа товаров и услуг). Также достаточно велика доля населения, которое отмечает отсутствие необходимости в заказе товаров и услуг через Интернет (36,5 %).

В настоящее время имеет место тенденция к расширению взаимодействия населения и органов государственной власти и местного самоуправления. Так, доля взаимодействовавшего населения в 2016 г. составила 56,1 %, увеличившись почти в 2 раза по сравнению с 2014 г.

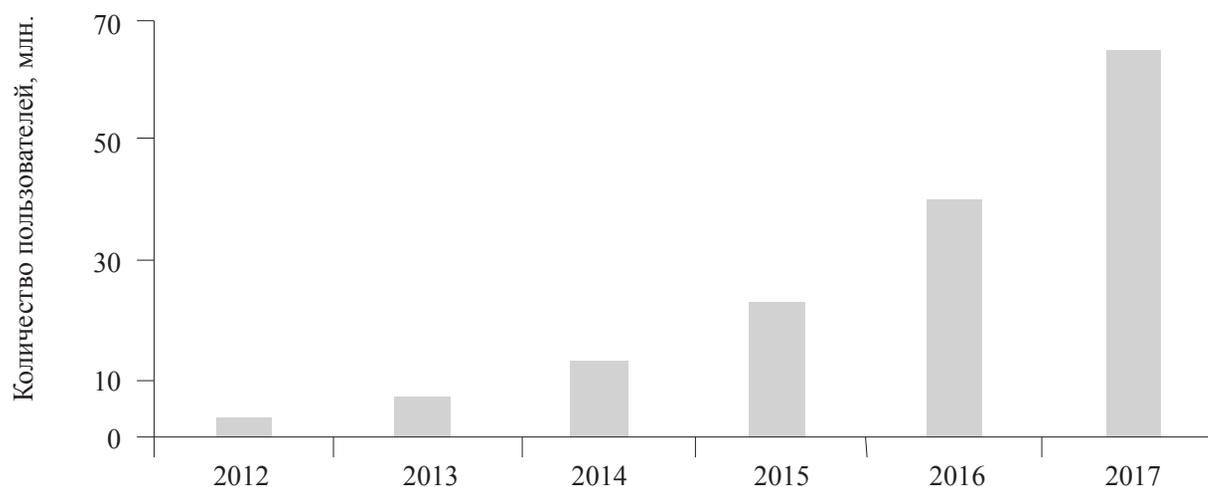
В последние годы актуализируется использование населением Интернета с целью взаимодействия с органами государственной власти и местного самоуправления (28,8 %). При этом 22,5 % населения предпочитают личное посещение. Следует также отметить развитие популярности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг. Так, доля населения, воспользовавшегося их услугами, возросла на 6,9 п. п. с 2014 г. по 2016 г. и составила 11,8 %.

Наиболее популярным использованием Интернета для получения государственных и муниципальных услуг является в возрастной группе 25-34 лет (67,7 % от численности лиц, получающих государственные и муниципальные услуги) в 2016 г. Также значение данного показателя достаточно велико в возрастных группах 15-24 лет и 35-44 лет (62,3 % и 63,8 % соответственно).

С внедрением электронного документооборота возникает необходимость использования электронной подписи, которая представляет собой цифровой аналог подписи человека. Но в Российской Федерации данный инструмент пока еще не распространен: в 2016 г. только 4,3 % населения имели электронную подпись. При этом следует отметить рост показателя в 1,6 раза по сравнению с 2014 г.

С конца 2009 г. функционирует Портал государственных услуг РФ. В 2016 г. на нем было зарегистрировано 22 % от численности населения в возрасте 15-72 лет. Актуальность и удобство использования данной системы подтверждает тот факт, что доля зарегистрированного на Портале населения возросла в 2,4 раза по сравнению с 2014 г.

В 2017 г. на Портале государственных услуг было зарегистрировано 65 млн человек, что превышает значение показателя в 2012 г. в 18 раз (рис. 1). Так, в среднем ежегодно отмечался прирост численности зарегистрированных пользователей на 78,4 %. Ежедневно на Портал заходили в среднем 1,2 млн человек.



Источник: [5]

Рис. 1. Динамика численности зарегистрированных пользователей на Едином портале государственных услуг, млн человек

Наиболее популярной категорией государственных и муниципальных услуг, получаемой населением с использованием Интернета, является «Здравоохранение и медицина» (32,4 % пользователей). Также часто пользователи Портала запрашивали информацию, касающуюся налогов и сборов (18,7 %) и услуг МВД / ГИБДД (18,1 %) (табл. 2).

Таблица 2

**Наиболее популярные категории государственных и муниципальных услуг, получаемых населением с использованием сети Интернет**

Категория	Часть общей численности населения в возрасте 15–72 лет, получающего государственные и муниципальные услуги	
	2014 г.	2016 г.
Здравоохранение и медицина, %	7,3	11,3
Налоги и сборы, %	12,1	16,0
Услуги МВД / ГИБДД, %	4,9	18,1
Жилищно-коммунальное хозяйство, %	9,4	18,7
Образование и наука, %	15,9	32,4

Источник: [6]

Среди населения, использующего Интернет для получения государственных и муниципальных услуг, 66,8 % получали информацию через официальные веб-сайты и порталы. Следует отметить снижение данного показателя на 10,1 п. п. по сравнению с 2014 г. Более половины населения использует Интернет для записи на прием (50,6 % в 2016 г.).

Скачивание типовых форм для заполнения и отправка заполненных форм и других необходимых документов в электронном виде потеряли актуальность – доля лиц, использующих их, снизилась соответственно на 11,3 п. п. и 16,7 п. п. в 2006 г. по сравнению с 2014 г.

Несмотря на активное развитие порталов и сайтов, предоставляющих государственные и муниципальные услуги, 28,5 % населения сталкивались с проблемами при их получении в 2016 г. [1]. При этом 17 %

населения отметили технический сбой на сайтах и порталах, а 8,7 % жаловались на недостаточную, неясную или устаревшую информацию. Важно отметить, что за период с 2014 г. по 2016 г. доля лиц, сталкивающихся с проблемами при получении государственных и муниципальных услуг в Интернете, сократилась на 5 п. п.

Таким образом, можно констатировать, что цифровые технологии, в частности сеть Интернет, развиваясь быстрыми темпами, все прочнее входят в жизнь и деятельность населения.

#### Библиографический список

1. Горидько, Н. П. Россия на пути к цифровой экономике: ловушки и вызовы / Н. П. Горидько, Р. М. Нижегородцев // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика: материалы 1-й Международной научно-практической конференции. – М.: Издательский дом ГУУ, 2017. – С. 67–74.
2. Ефимова, М. Р. Статистический анализ развития информационного общества в Российской Федерации / М. Р. Ефимова, Е. А. Долгих // Вестник университета. – 2018. – № 9. – С. 90–94.
3. Ефимова, М. Р. Цифровая экономика: роль статистики в Индустрии 4.0 / М. Р. Ефимова, Е. А. Долгих // Статистика в цифровой экономике: обучение и использование: материалы международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 1–2 февраля 2018 г.). – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – С. 114–117.
4. Зайцев, А. Г. Статистический анализ развития информационного общества в регионах РФ / А. Г. Зайцев, Е. В. Такмакова // Статистика в цифровой экономике: обучение и использование: материалы международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 1–2 февраля 2018 г.). – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – С. 50–52.
5. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.minsvyaz.ru](http://www.minsvyaz.ru) (дата обращения: 27.11.2018).
6. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru) (дата обращения: 10.11.2018).

#### References

1. Gorid'ko N. P., Nizhegorodtsev R. M. Rossiya na puti k tsifrovoi ekonomike: lovushki i vyzovy [*Russia on its way to digital economy: traps and challenges*], Shag v budushchee: iskusstvennyi intellekt i tsifrovaya ekonomika: materialy 1-i Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [*Step into the future: artificial intelligence and digital economy: proceedings of the 1st International scientific and practical conference*], Moscow: Izdatel'skii dom GUU, 2017, pp. 67–74.
2. Efimova M. R., Dolgikh E. A. Statisticheskii analiz razvitiya informatsionnogo obshchestva v Rossiiskoi Federatsii [*Statistical analysis of information society development in the Russian Federation*], Vestnik universiteta, 2018, I. 9, pp. 90–94.
3. Efimova M. R., Dolgikh E. A. Tsifrovaya ekonomika: rol' statistiki v Industrii 4.0 [*Digital economy: the role of statistics in industry 4.0*], Statistika v tsifrovoi ekonomike: obuchenie i ispol'zovanie: materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [*Statistics in the digital economy: training and use: proceedings of the international scientific and practical conference*], Sankt-Peterburg: Izdatel'stvo SPbGEU, 2018, pp. 114–117.
4. Zaitsev A. G., Takmakova E. V. Statisticheskii analiz razvitiya informatsionnogo obshchestva v regionakh RF [*Statistical analysis of information society development in Russian regions*], Statistika v tsifrovoi ekonomike: obuchenie i ispol'zovanie: materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [*Statistics in the digital economy: training and use: proceedings of the international scientific and practical conference*], Sankt-Peterburg: Izdatel'stvo SPbGEU, 2018, pp. 50–52.
5. Ministerstvo tsifrovogo razvitiya, svyazi i massovykh kommunikatsii Rossiiskoi Federatsii [*Ministry of digital development, communications and mass media of the Russian Federation*]. Available at: [www.minsvyaz.ru](http://www.minsvyaz.ru) (accessed 27.11.2018).
6. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki [*Federal state statistics service*]. Available at: [www.gks.ru](http://www.gks.ru) (accessed 10.11.2018).

**Землянский Олег Александрович**  
 кан. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
 г. Москва  
*e-mail: ozml@mail.ru*

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ И АНАЛИЗ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ ВЕЛИЧИН ПОКАЗАТЕЛЕЙ «ЦЕНА/ПРИБЫЛЬ» В НАЧАЛЕ ПЕРИОДА И ПРИ ПРОГНОЗИРУЕМОМ ГОДОВОМ РОСТЕ (ИЗМЕНЕНИИ) ПРИБЫЛИ КОМПАНИИ

*Аннотация.* Выявлена зависимость и предложены способ расчета и формула взаимозависимости величины показателя «цена/прибыль» на начало периода и при прогнозируемом годовом росте прибыли компании. Проведен анализ динамики показателя «цена/прибыль» в различных экономических ситуациях. Предложен способ расчета и определены формулы требуемого прогнозного роста прибыли компании для достижения необходимого соотношения «цена/прибыль» компаний. Предложена формула расчета и анализ взаимозависимости роста или изменения величины показателя «цена/прибыль» и прогнозируемого годового роста прибыли компании.

*Ключевые слова:* соотношение цена/прибыль, взаимозависимость показателей цена/прибыль, прогнозный рост прибыли компании, годовой рост прибыли компании, стоимость денежной единицы прибыли компании, изменение стоимости прибыли компании.

**Zemlyanskii Oleg**  
 Candidate of Economic Sciences, State  
 University of Management, Moscow  
*e-mail: ozml@mail.ru*

## DETERMINATION AND ANALYSIS OF THE PRICE/ EARNING INDICATOR VALUES' INTERDEPENDENCE AT THE BEGINNING OF THE PERIOD AND WITH THE FORECASTED GROWTH (CHANGE) OF THE COMPANY'S ANNUAL PROFIT

*Abstract.* The dependence has been revealed, the calculation method and the formula of the price/earning indicator values' interdependence at the beginning of the period and with the forecasted annual company's profit growth or change, – have been proposed. An analysis of the price/earning indicators' dynamic in various economic situations has been given. The method of calculation has been offered and formulas of the required forecast growth of profit of the company for achievement of the necessary ratio price/earning of the companies have been defined. The formula for calculating and the analysis of the interdependence of growth or change in the value of the price/earning indicator and the projected annual growth of the company's profit have been offered.

*Keywords:* price-earnings ratio, price/earning indicators interdependence, forecasted annual growth, annual profit growth, monetary unit annual increase, company profit change.

В экономической литературе соотношение «цена/прибыль» (англ. price-earnings ratio, далее –  $P/E_k$ -ratio для любого  $k$ -го периода (годы)) компании определяют как соотношение стоимости (или цены) и прибыли, приходящихся на одну акцию или компанию в целом. Соотношение «цена/прибыль» можно представить как показатель количества денежных единиц стоимости, приходящихся на одну денежную единицу прибыли компании или показатель оценки рынком стоимости единицы прибыли компании в какой-то конкретный момент времени [1–5]. В любом случае, стоимость или цена соответствуют определенной величине прибыли, приходящейся на одну акцию или компанию в целом, т. е. соотношению «цена/прибыль», оцениваемому рынком в определенный момент времени.

Если компания ожидает некоторый годовой рост прибыли  $g$ , то стоимость денежной единицы прибыли компании возрастет. Тогда для составления прогноза положения компании на фондовом рынке по показателю «цена/прибыль» необходимо определить, как соотносятся между собой начальный показатель  $P/E$  и показатель «цена/прибыль»  $P/E_1$  при данном прогнозируемом росте прибыли  $g$ . Другими словами, необходимо определить

© Землянский О.А., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



и проанализировать зависимость  $P/E_1 = f(P/E, g)$ , которая кроме динамики показателя «цена/прибыль», позволит определить взаимозависимость роста прибыли  $g$  и стоимости  $e$  денежной единицы прибыли компании. Обратная зависимость  $(P/E, g) = f(P/E_1)$  позволит определить требуемый рост прибыли  $g$  или минимальную величину начального показателя  $P/E$  компании, необходимые для достижения ею определенной величины показателя «цена/прибыль»  $P/E_1$ .

Рейтинг компаний, составленный по величине, динамике и соотношению показателей «цена/прибыль», как стоимости единицы их прибыли, позволит сопоставить эффективность и состояние различных компаний.

1. *Определение взаимозависимости показателей «цена/прибыль» в начале периода и при прогнозируемом годовом росте прибыли компании.*

Формулу взаимозависимости показателей «цена/прибыль» в начале периода и при прогнозируемом годовом росте прибыли компании определяют на основе модели Гордона [1; 2]:

$$P/E_1 = E \frac{1+g}{i-g} / E = \frac{1+g}{i-g} = \frac{1+g}{1/(P/E)-g} = P/E \cdot \frac{1+g}{1-g(P/E)}, \quad (1)$$

где  $P$  – стоимость акции или всей компании при прогнозируемом росте прибыли:  $P = E \frac{1+g}{i-g}$ ;  $E_1$  – ожидаемая

прибыль на одну акцию или всей компании:  $E_1 = E(1+g)$ ;  $P/E_1$  – ожидаемая величина показателя «цена/прибыль» на одну акцию при прогнозируемом росте прибыли;  $E$  – прибыль на одну акцию или всей компании в начале периода;  $g$  – прогнозируемый годовой рост прибыли компании;  $i = 1/(P/E)$  – коэффициент капитализации как величина, обратная  $P/E$ ,  $P/E$  – показатель «цена/прибыль» на одну акцию компании в начале периода.

Из анализа формулы (1) следует:

1)  $g(P/E) \neq 1$ , или величины показателя «цена/прибыль» компании в начале периода и прогнозируемого годового роста ее прибыли не могут быть обратно пропорциональными;

2)  $P/E_1 = P/E$  при  $g=0$  – ожидаемая величина «цена/прибыль»  $P/E_1$ , или годовая стоимость денежной единицы прибыли компании, будет равна начальной величине «цена/прибыль»  $P/E$  при постоянной величине прибыли;

3)  $P/E_1 > P/E$  при  $g > 0$  – величина «цена/прибыль»  $P/E_1$ , или годовая стоимость денежной единицы прибыли компании при ожидаемом росте прибыли, будет выше начальной величины «цена/прибыль»  $P/E$ ;

4)  $P/E_1 < P/E$  при  $g < 0$  – величина «цена/прибыль»  $P/E_1$ , или годовая стоимость денежной единицы прибыли компании при ожидаемом снижении прибыли, будет ниже начальной величины «цена/прибыль»  $P/E$ .

На основе формулы (1) можно определить не только конкретную ожидаемую величину «цена/прибыль»  $P/E_1$  при первоначальном  $P/E$  и определенном значении годового роста прибыли  $g$ , но и диапазон прогнозируемых величин «цена/прибыль»  $P/E_1$ , если есть вероятность достижения различных, в том числе знакопеременных значений годового роста прибыли  $g$ .

Формула (1) позволяет решить обратные задачи и определить:

- требуемый годовой рост прибыли при первоначальном  $P/E$  и желаемом  $P/E_1$ .
- необходимую первоначальную стоимость единицы прибыли компании  $P/E$  при ожидаемом годовом росте прибыли  $g$  и желаемом  $P/E_1$ .

Требуемый годовой рост прибыли  $g$  после преобразования (1) примет вид:

$$g = \frac{P/E_1 - P/E}{P/E(1 + P/E_1)} = \frac{1}{1 + P/E_1} \cdot \left( \frac{P/E_1}{P/E} - 1 \right). \quad (2)$$

На основе формулы (2) можно определить не только конкретное значение  $g$  при первоначальном  $P/E$  и желаемом  $P/E_1$ , но и диапазон требуемых величин роста прибыли при различных прогнозируемых  $P/E_1$  или  $P/E$ .

Необходимая первоначальная стоимость единицы прибыли компании  $P/E$ , позволяющая получить желаемое  $P/E_1$  при заданном  $g$ , после преобразования (1), (2) примет вид:

$$P/E = \frac{P/E_1}{1 + g(1 + P/E_1)}. \quad (3)$$

Формулы (2), (3) позволяют определить, какими должны быть исходные данные ( $P/E$  и  $g$ ), необходимые для достижения желаемой стоимости единицы прибыли компании  $P/E_1$ .

2. *Определение взаимозависимости изменения величины показателя «цена/прибыль» и прогнозируемого годового роста прибыли компании.*

Функцию  $P/E_1 = f(P/E)$  можно представить как:

$$P/E_1 = P/E \cdot (1 + e), \quad (3)$$

где  $e$  – годовой прирост (изменение) величины стоимости денежной единицы прибыли или показателя «цена/прибыль»  $P/E$  компании.

Тогда с учетом (1) можно определить взаимозависимость прироста (изменения) стоимости  $e$  денежной единицы прибыли  $P/E$  и соответствующего роста прибыли  $g$  компании, т. е., функцию  $e = f(g)$  при некотором первоначальном  $P/E$ . Если:

$$P/E_1 = P/E(1 + e) = \frac{1 + g}{1/(P/E) - g} = P/E \cdot \frac{1 + g}{1 - g P/E}, \quad (4)$$

то после преобразования годовой прирост (изменение)  $e$  величины «цена/прибыль» или стоимости денежной единицы прибыли компании  $P/E$  получим:

$$e = \frac{1 + g}{1 - g P/E} - 1 = g \frac{1 + P/E}{1 - g P/E} = \frac{1 + P/E}{1/g - P/E}. \quad (5)$$

Формула (5) показывает взаимосвязь годового прироста (или изменения) стоимости денежной единицы прибыли  $e$  и годового роста прибыли  $g$  компании при некоторой, первоначальной величине показателя «цена/прибыль»  $P/E$ .

Из анализа формулы (5) следует:

- 1)  $g P/E \neq 1$ ;
- 2)  $e > 0$  при  $g P/E < 1$  или  $P/E < 1/g$ , годовой прирост величины «цена/прибыль»  $P/E$  или годовой прирост стоимости денежной единицы прибыли компании будет положительным;
- 3)  $e < 0$  при  $g P/E > 1$  или  $P/E > 1/g$ , годовое изменение величины «цена/прибыль»  $P/E$  или стоимости денежной единицы прибыли компании будет отрицательным.

Тогда соотношение стоимости денежной единицы прибыли  $e$  и годового роста прибыли  $g$  компании:

$$\xi_i = \frac{\sigma^2(y_i)x_i + b\sigma^2(x_i)(y_i - a)}{\sigma^2(y_i) + b^2\sigma^2(x_i)}. \quad (6)$$

Прирост (или изменение) стоимости денежной единицы прибыли  $e$  выше годового роста прибыли  $g$  компании на величину соотношения коэффициента капитализации, как величины, обратной  $P/E$ , увеличенного на единицу, и коэффициента капитализации, уменьшенного на прогнозируемый годовой рост прибыли компании (6).

Формулу (5) с учетом (6) можно представить как:

$$e = g(1 + i)/(i - g), \quad (7)$$

где  $(1 + i)/(i - g) = (1 + g)/(i - g) + 1$  – коэффициент пропорциональности величины роста стоимости и прибыли компании, т. е. соотношение изменения ее показателя «цена/прибыль» и прибыли, равный увеличенному на единицу коэффициенту капитализации при расчете стоимости в условиях постоянного роста прибыли.

Формула (5), дает возможность решить обратную задачу, определить требуемый годовой рост прибыли  $g$  при первоначальном  $P/E$  и желаемом росте стоимости денежной единицы прибыли  $e$ .

Если известна желаемая величина годового прироста (изменения)  $e$  стоимости денежной единицы прибыли  $P/E$ , то требуемая величина годового роста прибыли компании (функция  $g=f(e)$ ) с учетом (5) определяется как:

$$g = e / (1 + P/E(1 + e)) = e / (1 + P/E_1). \quad (8)$$

Тогда ожидаемую величину «цена/прибыль»  $P/E_1$  при первоначальном  $P/E$  и определенном значении годового роста прибыли  $g$ , можно представить как соотношение превышения (разности) прироста стоимости денежной единицы прибыли  $e$  над годовым ростом прибыли ( $g$ ) и годового роста прибыли  $g$ :

$$P/E_1 = e/g - 1 = (e - g)/g. \quad (9)$$

Другими словами, ожидаемая величина «цена/прибыль»  $P/E_1$  показывает превышение прироста стоимости денежной единицы прибыли  $e$  над годовым ростом прибыли  $g$  (доли или проценты), приходящееся на единицу (одну долю или процент) годового роста прибыли  $g$ . Тогда соотношение роста стоимости денежной единицы прибыли  $e$  и годового роста прибыли  $g$  компании с учетом (5), (7) будет:

$$e = (1 + P/E_1)g, \quad (10)$$

где  $1 + P/E_1$  – коэффициент пропорциональности роста (изменения) стоимости денежной единицы прибыли  $e$  и годового роста прибыли  $g$  компании.

Формула (10) и коэффициент  $1 + P/E_1$  позволяют сопоставить:

- динамику роста (изменения) стоимости денежной единицы прибыли  $e$  и годового роста прибыли  $g$  компании в течение различных периодов;
- соотношение роста (изменения) стоимости денежной единицы прибыли  $e$  и годового роста прибыли  $g$  различных компаний на определенную дату.

Анализ динамики роста (изменения) стоимости единицы прибыли  $e$  и годового роста прибыли  $g$  компании или сравнения с другими компаниями дает понимание перспектив, тенденций возможного развития компаний на рынке и принятия соответствующих управленческих решений.

Формулы (1)–(10) отражают взаимозависимость показателей  $P/E$ ,  $P/E_1$ ,  $g$ ,  $e$  компании.

Таким образом, взаимозависимость показателя «цена/прибыль» в начале периода и при прогнозируемом годовом росте прибыли (функция  $P/E_1=f(P/E, g)$ ) позволяет:

- спрогнозировать стоимость денежной единицы прибыли или возможные варианты стоимости единицы прибыли (величину «цена/прибыль»  $P/E_1$  при различных прогнозируемых величинах роста прибыли  $g$ , формула (1);
- определить соотношение годового прироста (изменения) стоимости  $e$  денежной единицы прибыли (изменения  $P/E$ ) и годового роста прибыли  $g$  компании (5)–(7), (10) и их взаимосвязь с ожидаемой величиной «цена/прибыль»  $P/E_1$ , формула (9).

Компания сможет спрогнозировать изменение показателя «цена/прибыль» и свое положение на рынке при ожидаемой величине годового роста своей прибыли.

Также возможно решение обратной задачи, определение для достижения желаемого соотношения «цена/прибыль»  $P/E_1$ :

- требуемого годового роста прибыли, при первоначальном  $P/E$  (формула 2) или годовом изменении стоимости  $e$  денежной единицы прибыли компании (7);
- необходимой первоначальной стоимости единицы прибыли компании  $P/E$  при ожидаемом годовом росте прибыли  $g$ , (3).

Возможность решения обратной задачи, определение требуемого годового роста прибыли компании, необходимого для достижения определенных позиций на фондовом рынке, позволяет определить и разработать необходимый комплекс производственно-финансовых, организационных, маркетинговых и других

мероприятий по достижению требуемого годового роста прибыли компании и получению определенных позиций на фондовом рынке или обоснованно доказать невозможность достижения компанией таких позиций.

Кроме того, определение взаимозависимости величин показателей «цена/прибыль»  $P/E$  в начале и  $P/E_1$  при прогнозируемом годовом росте прибыли  $g$  позволяет в дальнейшем определить и проанализировать динамику соотношения «цена/прибыль» компаний при некоторых прогнозируемых годовых величинах роста прибыли  $g$  или стоимости  $e$  денежной единицы прибыли каждой из них.

3. Анализ практической ситуации изменения величины показателя «цена/прибыль» и прогнозируемого годового роста прибыли компании.

Анализ практической ситуации можно провести на примере компании ХХХ, которая в начале года имеет  $P/E=10$ , годовой рост прибыли  $g$  ожидается в различных диапазонах. Необходимо определить прогнозную величину «цена/прибыль»  $P/E_1$  и годовой прирост (изменение) стоимости  $e$  денежной единицы при малых и более высоких диапазонах годового роста прибыли  $g$  и решить обратную задачу, определить требуемый рост прибыли или начальную величину «цена/прибыль»  $P/E$ , необходимую для достижения в конце периода желаемого показателя  $P/E_1$  «цена/прибыль» компании.

Определим изменения величины показателя «цена/прибыль» при малом прогнозируемом годовом росте прибыли компании. Годовой рост прибыли  $g$  ожидается в диапазоне от  $-0,2\%$  до  $0,8\%$ .

В соответствии с формулами (5), (6), диапазон и график прогнозной величины «цена/прибыль»  $P/E_1$  и годового прироста (изменения) стоимости  $e$  денежной единицы прибыли (или изменения  $P/E$ ) (табл. 1, рис. 1, 2):

Таблица 1

**Прогнозная величина «цена/прибыль»  $P/E_1$  и годовой прирост (изменение) стоимости  $e$  денежной единицы прибыли для  $P/E = 10$**

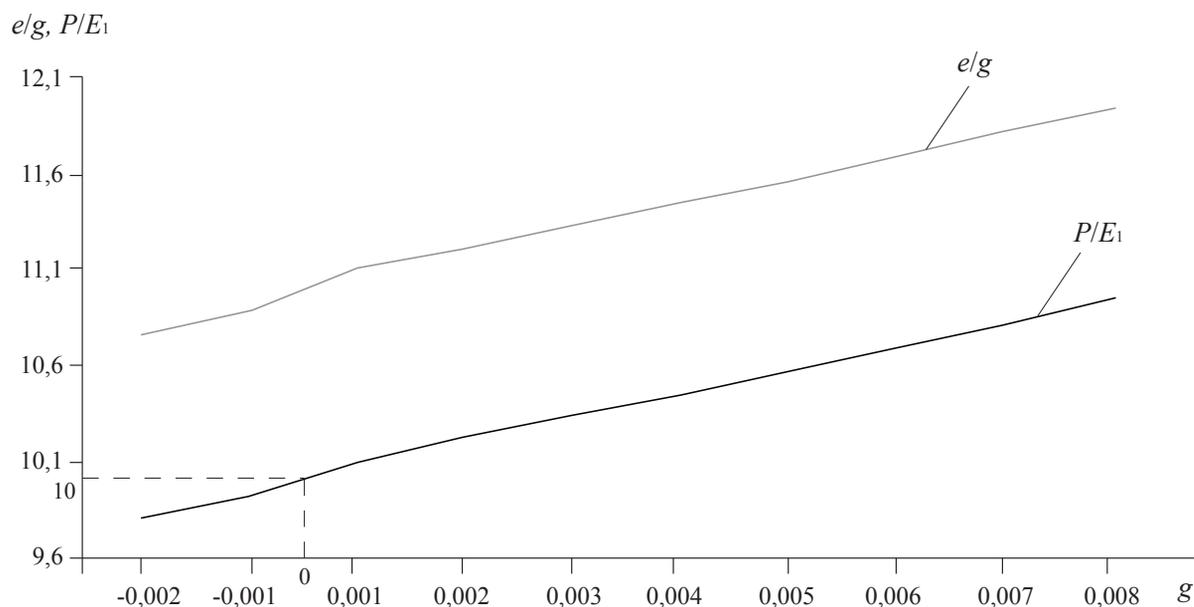
$g$	$P/E_1$	$e$	$e/g$
-0,002	9,78431373	-0,021570	10,7843137
-0,001	9,89108911	-0,010890	10,8910891
0,001	10,1111111	0,011111	11,1111111
0,002	10,2244898	0,022449	11,2244898
0,003	10,3402062	0,034021	11,3402062
0,004	10,4583333	0,045833	11,4583333
0,005	10,5789474	0,057895	11,5789474
0,006	10,7021277	0,070213	11,7021277
0,007	10,8279570	0,082796	11,8279570
0,008	10,9565217	0,095652	11,9565217

Источник: [6]

Таблица 1, рисунки 1, 2 позволяют определить соотношение «цена/прибыль» компании и стоимость  $e$  денежной единицы прибыли при различных годовых величинах роста прибыли  $g$ , динамику соотношения прироста стоимости  $e$  прибыли  $g$  компании.

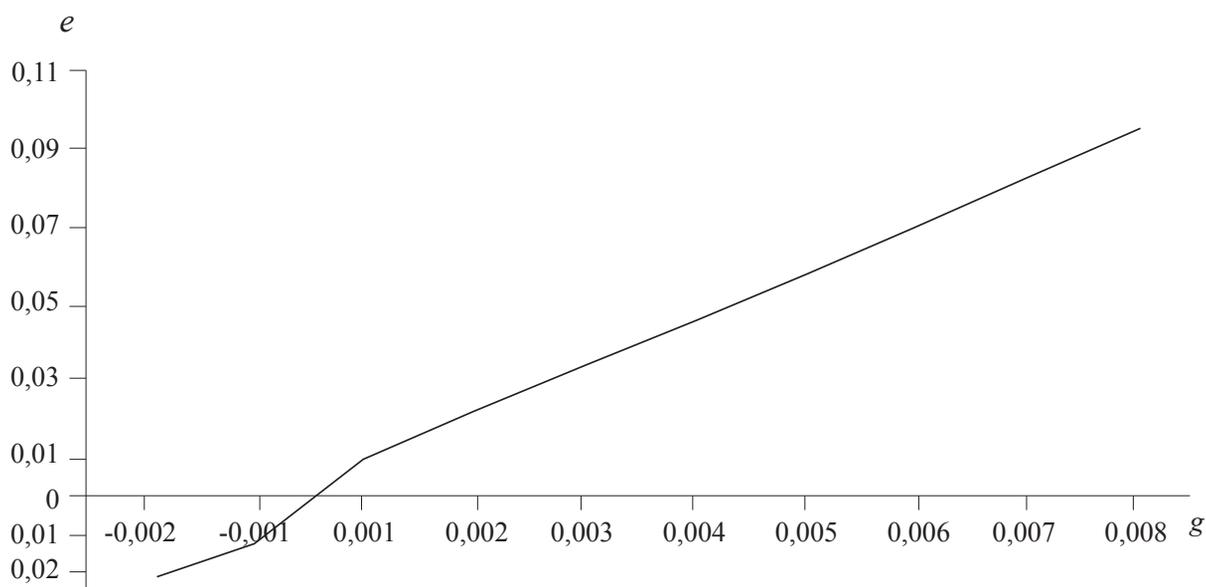
Если прибыль не меняется ( $g=0$ ), то  $P/E_1 = P/E=10$ . При снижении прибыли на  $0,1\%$ – $0,2\%$  на  $1\%$ – $2\%$  снизится и величина «цена/прибыль»  $P/E_1$  компании до значений  $9,8$ – $9,9$ . При возрастании прибыли возрастает величина «цена/прибыль»  $P/E_1$  компании и рост стоимости  $e$  денежной единицы прибыли и достигнут значений, показанных в таблице 1, рисунках 1, 2, в зависимости от достигнутого роста  $g$  прибыли компании. Кроме того, таблица 1 показывает в соответствии с формулой 6, что прогнозная величина  $P/E_1$  «цена/прибыль» компании равна соотношению разности стоимости  $e$  и роста  $g$  денежной единицы прибыли к годовому росту прибыли  $g$ , то есть  $P/E_1 < e/g$  на 1. Формула (9) справедлива как на этапе роста прибыли, так и на этапе ее снижения.

Из таблиц 1, 2, рисунков 1, 3 следует, что при небольшом, менее 1 %, годовом росте прибыли  $g$  графики прогнозной величины «цена/прибыль»  $P/E_1$  и годового прироста (изменения) стоимости  $e$  денежной единицы прибыли практически линейные, параллельные при постоянном росте и снижении прибыли, небольшой скачок происходит только при переходе через нулевое значение изменения прибыли компании ( $g=0$ ).



Источник: [6]

Рис. 1. График прогнозной величины «цена/прибыль» ( $P/E_1$ )



Источник: [6]

Рис. 2. График годового прироста (изменения) стоимости денежной единицы прибыли

С учетом таблицы 1, рисунков 1, 2 компания, планируя свою финансово-хозяйственную деятельность и прогнозируя величину прибыли, ее снижение или возрастание, может спрогнозировать свои показатели на фондовом рынке.

Рассмотрим обратную задачу. Если планируется достичь определенного роста стоимости  $e$  денежной единицы прибыли и величины  $P/E_1$  «цена/прибыль» компании, то, в соответствии с формулами (2), (8) можно определить требуемый годовой рост прибыли  $g$ .

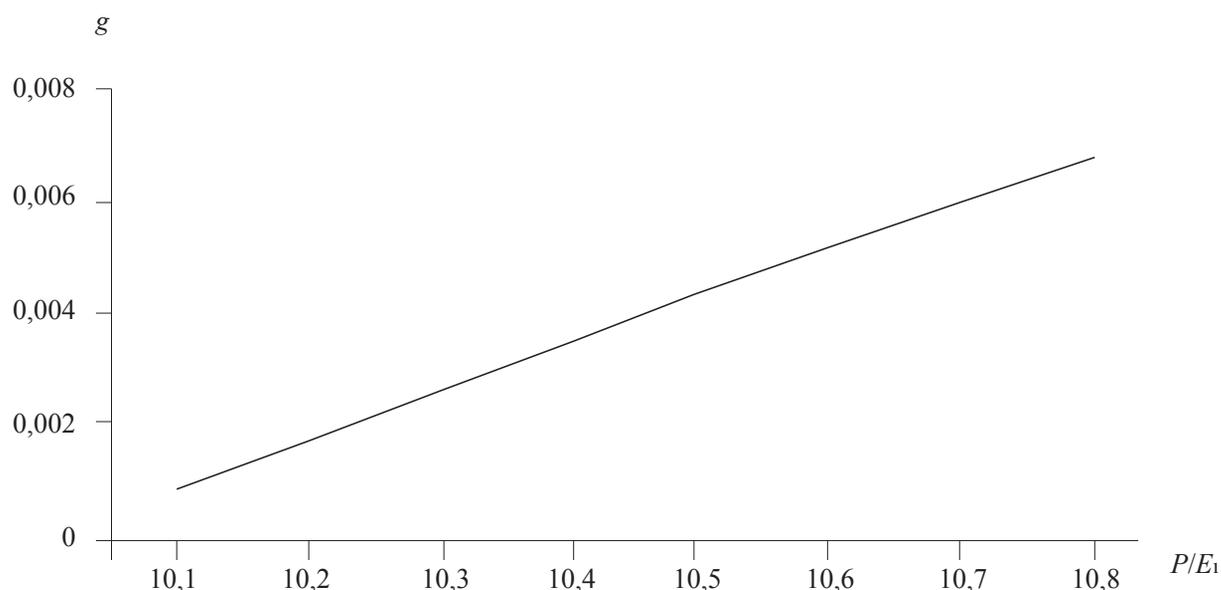
Компания XXX в начале года имеет  $P/E=10$ , планирует достичь в конце года величину  $P/E_1$  «цена/прибыль» в интервале 10,1–10,8, тогда годовой рост прибыли  $g$ , в соответствии с (2), (8) представлен (табл. 2, рис. 3).

Таблица 2

**Требуемый годовой рост прибыли для  $P/E=10$**

$P/E_1$	$e$	$g$
10,1	0,01	0,000901
10,2	0,02	0,001786
10,3	0,03	0,002655
10,4	0,04	0,003509
10,5	0,05	0,004348
10,6	0,06	0,005172
10,7	0,07	0,005983
10,8	0,08	0,006780

Источник: [6]



Источник: [6]

Рис. 3. График требуемого годового роста прибыли

Таблица 2, рисунок 3 позволяют определить требуемый годовой рост прибыли  $g$ , необходимый для достижения желаемого соотношения  $P/E_1$  «цена/прибыль» компании. Если компания XXX в конце года хочет иметь соотношение «цена/прибыль»  $P/E_1 = 10,6–10,7$ , то рост ее прибыли должен быть  $g=0,517\%–0,598\%$ .

График требуемого годового роста прибыли при малых прогнозных величинах «цена/прибыль»  $P/E_1$  также линейные.

Определим изменения величины показателя «цена/прибыль» при более высоком прогнозируемом годовом росте прибыли компании.

Если ожидаемый годовой рост прибыли  $g$  достаточно высок, более 1 %, то графики прогнозной величины «цена/прибыль»  $P/E_1$  и годового прироста (изменения) стоимости  $e$  денежной единицы прибыли имеют другой вид.

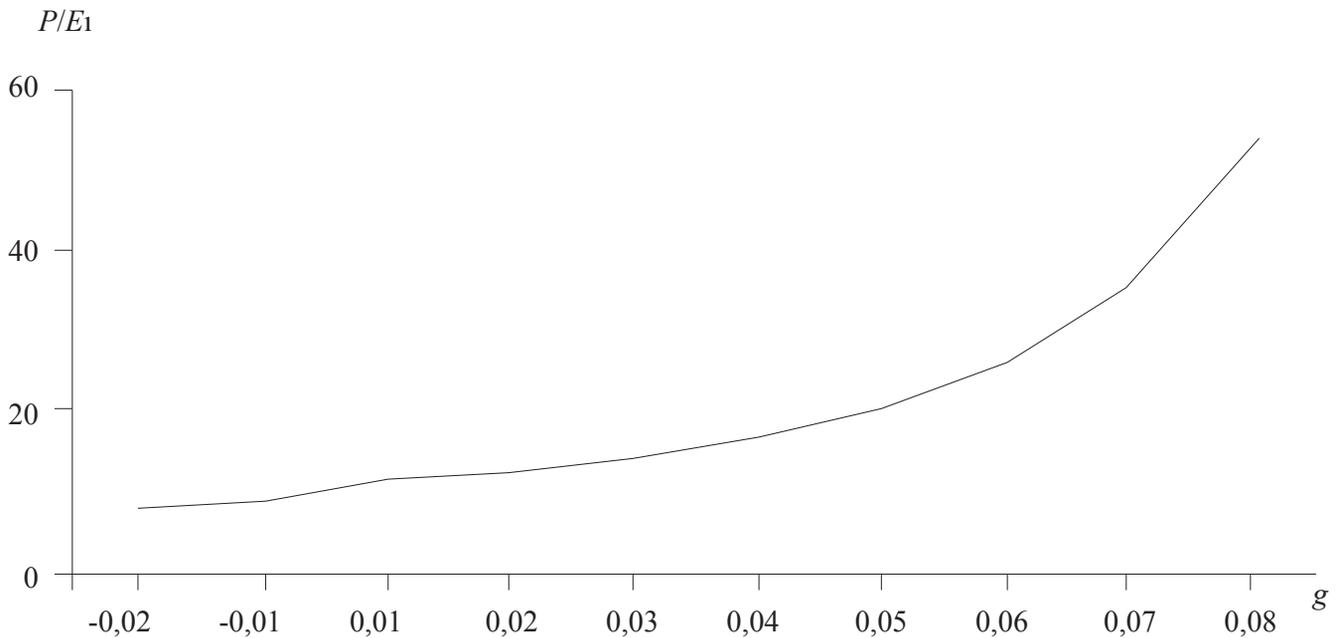
Пусть компания XXX в начале года имеет  $P/E=10$ , годовой рост прибыли ( $g$ ) ожидается в диапазоне от  $-2\%$  до  $8\%$ . Тогда диапазон и графики прогнозной величины  $P/E_1$  и годового роста (изменения) стоимости  $e$  денежной единицы прибыли компании даны в таблице 3, на рисунках 4, 5.

Таблица 3

Прогнозная величина «цена/прибыль»  $P/E_1$  и годового прирост (изменение) стоимости  $e$  денежной единицы прибыли для  $P/E=10$

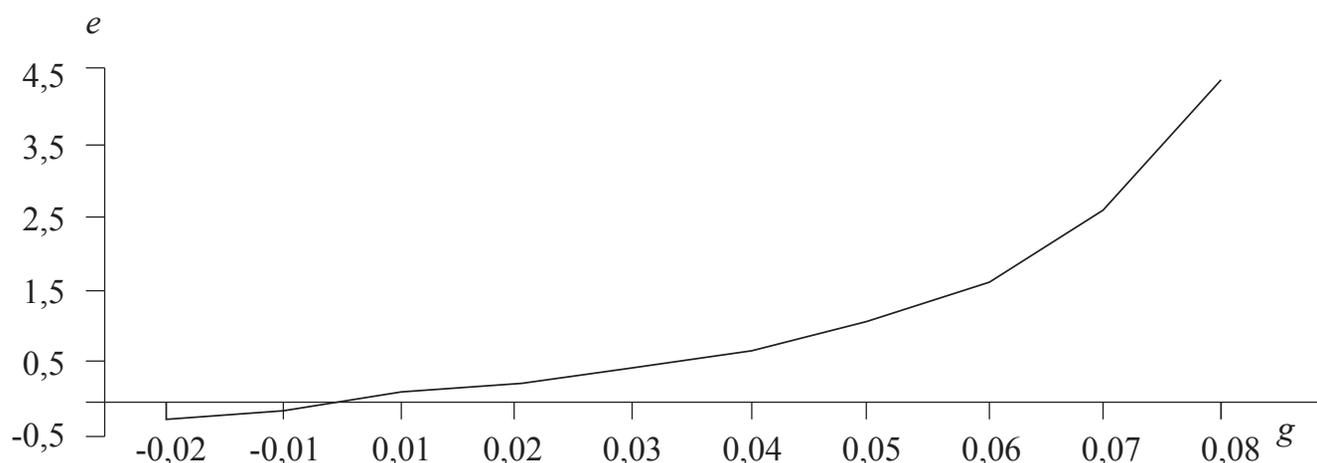
$g$	$P/E_1$	$e$
-0,02	8,166667	-0,183330
-0,01	9,000000	-0,100000
0,01	11,222220	0,122222
0,02	12,750000	0,275000
0,03	14,714290	0,471429
0,04	17,333330	0,733333
0,05	21,000000	1,100000
0,06	26,500000	1,650000
0,07	35,666670	2,566667
0,08	54,000000	4,400000

Источник: [6]



Источник: [6]

Рис. 4. График прогнозной величины «цена/прибыль»  $P/E_1$



Составлено автором по материалам [6]

Рис. 5. График годового прироста (изменения) стоимости денежной единицы прибыли

Из анализа таблицы 3, рисунков 4, 5 следует, что при повышении (снижении) прибыли на 1 % – 2 % величина  $P/E_1$  повышается (снижается) на  $\approx 10\% - 20\%$ . При возрастании прибыли более 3 % величина  $P/E_1$  компании и рост стоимости  $e$  денежной единицы прибыли возрастают уже не линейно, а гиперболически и достигают значений, указанных в таблице 3, рисунках 4, 5, в зависимости от достигнутого роста  $g$  прибыли компании.

Рассмотрим обратную задачу. Если компания заинтересована в достаточно высокой величине  $P/E_1$  «цена/прибыль» компании и росте стоимости  $e$  денежной единицы прибыли, требуемый годовой рост прибыли  $g$ , необходимый для их достижения в конце периода, будет иметь несколько другой, отличающийся от рисунка 3, нелинейный график (табл. 4, рис. 6).

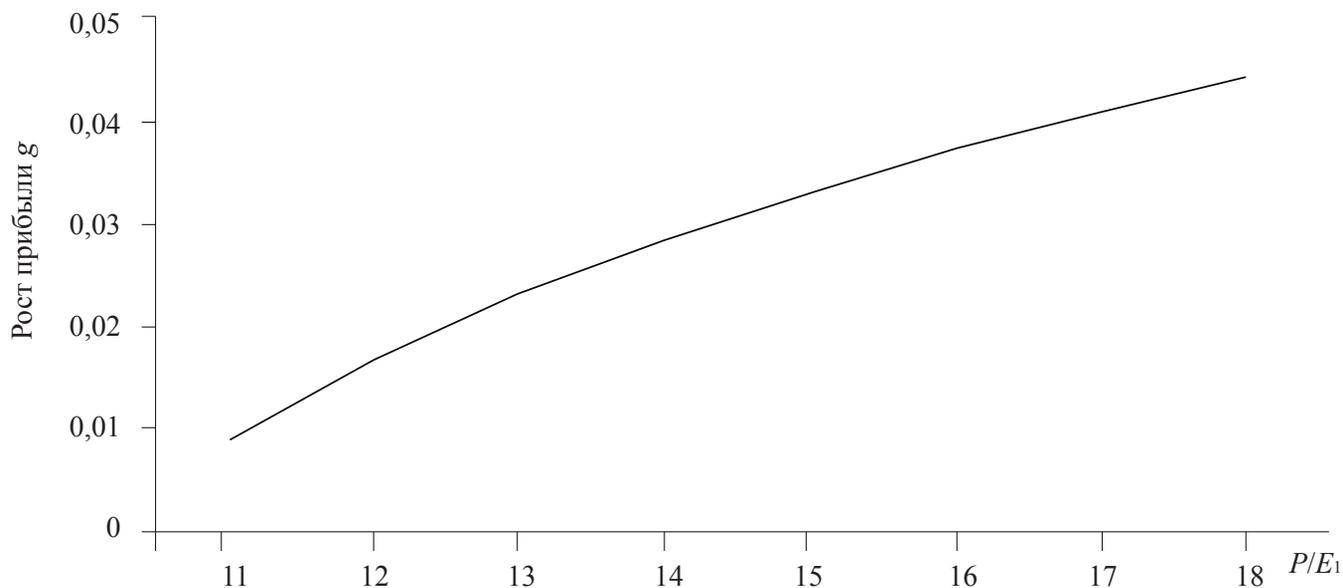
Таблица 4

**Требуемый годовой рост прибыли для  $P/E=10$**

$P/E_1$	$e$	$g$
11	0,1	0,008333
12	0,2	0,015385
13	0,3	0,021429
14	0,4	0,026667
15	0,5	0,03125
16	0,6	0,035294
17	0,7	0,038889
18	0,8	0,042105

Источник: [6]

В таблице 4, на рисунке 6 продемонстрировано, что требуемый рост прибыли  $g$  компании при различных желаемых показателях «цена/прибыль» и величину роста стоимости  $e$  денежной единицы прибыли. Таблицы 1–4, рисунки 1, 3 показывают соответствие формуле (9), ожидаемая величина  $P/E_1$  есть превышение прироста стоимости денежной единицы прибыли  $e$  над годовым ростом прибыли  $g$ , приходящееся на единицу годового роста прибыли  $g$ .



Источник: [6]

Рис. 6. График требуемого годового роста прибыли

Если ожидается, что компании-конкуренты будут иметь стоимость единицы прибыли  $P/E_1=15$ , то компания XXX, при ожидаемом годовом росте прибыли  $g$  в диапазоне 1 %–5 %, в соответствии с формулой (3), должна иметь необходимую первоначальную стоимость единицы прибыли компании  $P/E$ , представленную в таблице 5.

Таблица 5

**Требуемая первоначальная стоимость единицы прибыли компании XXX при  $P/E_1 = 15$**

$g$	$P/E$
0,01	12,93
0,02	11,36
0,03	10,14
0,04	9,15
0,05	8,33

Источник: [6]

В таблице 5 продемонстрировано, что при годовом росте прибыли  $g$  в диапазоне 1 % – 5 % можно достичь стоимости единицы прибыли  $P/E_1=15$ , если первоначальная стоимость единицы прибыли компании  $P/E$ , была в интервале 12,93–8,33.

Знание взаимозависимости величин показателей «цена/прибыль» на начало периода и при прогнозируемом годовом росте прибыли позволит менеджерам более точно определить или спрогнозировать положение и показатели компании на рынке в зависимости от ожидаемых финансовых результатов, формулы (1), (3), (7), (9), (10).

И наоборот, если компания планирует достичь определенных показателей на рынке, взаимозависимость величин показателей «цена/прибыль» на начало периода и желаемых их значений позволяет определить необходимый годовой рост прибыли компании, что в свою очередь позволит разработать комплекс финансово-хозяйственных мероприятий или внести в него требуемые корректировки для достижения планируемого годового роста прибыли компании и соответствующего положения на рынке, формулы (2), (8).

Кроме того, выявленная взаимосвязь величин показателя «цена/прибыль» на конец и начало периода и прогнозируемого годового роста прибыли компании позволит определить динамику соотношения «цена/прибыль» компаний на начало прогнозируемого периода и при прогнозируемых годовых ростах прибыли компаний или требуемую величину роста прибыли каждой компании для достижения желаемого соотношения «цена/прибыль» компаний.

*Библиографический список*

1. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент. Полный курс: В 2-х т. / Ю. Бригхем, Л. Гапенски; пер. с англ. под ред. В. В. Ковалева. – СПб.: Институт «Экономическая школа», 2004. – Т. 1. – 497 с.; Т. 2. – 669 с.
2. Валдайцев, С. В. Оценка бизнеса: учеб. / 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, 2008. – 576 с.
3. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов. – М.: Альпина Паблшер, 2018. – 1 316 с.
4. Шарп У. Ф., и др. Инвестиции / У. Ф. Шарп, Г. Дж. Александер, Д. В. Бэйли; Пер. с англ. А. Н. Буренина, А. А. Васина. – М.: Инфра-М, 2016. – 1 028 с.
5. Федотова М. А. и др. Оценка стоимости активов и бизнеса / М. А. Федотова, В. И. Бусов, О. А. Землянский. – М.: Юрайт, 2018. – 522 с.
6. Котировки и графики в реальном времени [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.finanz.ru/balans/rosneft\\_2](https://www.finanz.ru/balans/rosneft_2) (дата обращения: 29.11.2018).

*References*

1. Brighem Yu., Gapenski L. Finansovyi menedzhment. Polnyi kurs: V 2-kh t. [*Financial Management. Full course: In 2 vol.*]. Per. s angl. pod red. V. V. Kovaleva. SPb.: Institut «Ekonomicheskaya shkola», 2004, T. 1, 497 p., T. 2, 669 p.
2. Valdaitsev S. V. Otsenka biznesa: ucheb [*Business Valuation: tutorial*]. Moscow: TK Velby., 2008, 576 p.
3. Damodaran A. Investitsionnaya otsenka. Instrumenty i metody otsenki lyubykh aktivov [*Investment appraisal. Tools and methods for evaluating any assets*]. Moscow: Al'pina Pablisher, 2018. 1 316 p.
4. Sharp U. F., Aleksander G. D., Beili D. V. Investitsii [*Investments*]. Moscow: Infra-M, 2016. 1 028 p.
5. Fedotova M. A., Busov V. I., Zemlyanskiy O. A. Otsenka stoimosti aktivov i biznesa [*Assets and Business Valuation*]. Moscow: Yurait 2018, 522 p.
6. Kotirovki i grafiki v real'nom vremeni [*Quotes and charts in real time*]. Available at: [https://www.finanz.ru/balans/rosneft\\_2](https://www.finanz.ru/balans/rosneft_2) (accessed 29.12.2018).

**Кафиятуллина Юлия Насиховна**

ассистент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва  
*e-mail: ule4ka.91@mail.ru*

**Панфилова Елена Евгеньевна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва  
*e-mail: helena\_panfilova@mail.ru*

**Kafiyatullina Yuliya**

Assistant, State University of Management, Moscow  
*e-mail: ule4ka.91@mail.ru*

**Panfilova Elena**

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow  
*e-mail: helena\_panfilova@mail.ru*

**КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ПРИ  
РЕАЛИЗАЦИИ СОВМЕСТНЫХ ПРОЕКТОВ  
ПО ИССЛЕДОВАНИЯМ И РАЗРАБОТКАМ**

*Аннотация.* Инновационная активность отечественных организаций продолжает оставаться на низком уровне: с 2014 г. по 2016 г. имело место сокращение затрат на технологические инновации, организации предпочитают импортировать зарубежную технику, чтобы повысить инновационную составляющую реализуемой продукции. Выходом из ситуации является проведение совместных проектов по исследованию и разработкам, по результатам которых российские организации смогут обладать правами на передовые разработки, приобрести конкурентоспособные компетенции, что впоследствии позволит нашей стране сократить технологическое отставание. В статье проанализировано текущее состояние исследований и разработок, инновационной активности, уровень развития цифровых технологий в нашей стране, который позволяет очертить круг проблем, которые препятствуют эффективному осуществлению совместных проектов по исследованиям и разработкам.

**Ключевые слова:** инновации, исследования и разработки, кооперация, проектно-технологический обмен, технологический уклад.

**KEY PROBLEMS OF INTERACTION BETWEEN  
ORGANIZATIONS IN IMPLEMENTATION JOINT  
PROJECTS ON RESEARCH AND DEVELOPMENT**

*Abstract.* Innovative activity of domestic organizations continues to remain low: from 2014 to 2016, there was a reduction in the cost of technological innovations, organizations prefer to import foreign equipment in order to increase the innovation component of the products sold. The way out of the situation is to conduct joint research and development projects, according to the results of which Russian organizations will have the rights to advanced development, acquire competitive competences, which will later allow our country to reduce the technological gap. The article analyzes the current state of research and development, innovation activity, the level of development of digital technologies in our country, which allows to outline the range of problems that hinder the effective implementation of joint research and development projects.

**Keywords:** innovations, research and development, cooperation, project and technological exchange, technological structure.

В настоящее время Россия интегрирована в мировую экономику в основном как поставщик сырья, в ряде отраслей отсутствует адекватная материально-техническая база, характерен низкий удельный вес интеллектуальной собственности (нематериальных активов) в структуре капитала, что препятствует созданию конкурентоспособных передовых научно-технических разработок на внутреннем и мировом рынке.

Странам, в которых доминируют добывающие отрасли промышленности, двигаться по пути импорта продукции (услуг, работ) для восполнения недостающих звеньев экономики является губительным. С одной стороны, развитым странам необходима продукция с низкой степенью переработки. Такому требованию отвечают сырье и полезные ископаемые, что составляет национальное богатство страны. Возможности импорта ограничены размерами пригодного для экспорта национального богатства страны. С другой стороны, присутствуют диспропорции в структуре поставляемой техники из-за рубежа, поскольку подавляющее ее большинство будет импортироваться для добывающих отраслей с целью снижения удельных

© Кафиятуллина Ю.Н., Панфилова Е.Е., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



затрат и достижения мировой конкурентоспособной цены на экспортируемую продукцию. Результатом сложившейся ситуации становится неэквивалентный внешнеэкономический обмен с развитыми странами по причине «вымывания» национального богатства страны.

В 2016 г. в России отрицательное сальдо торгового баланса по технологиям составило порядка 1 221,7 млрд долл. США, в то время как в Великобритании положительное сальдо находится на уровне 19 780,1 млрд долл. США, в Германии – 18 102,2 млрд долл. США [3]. Статистические данные свидетельствуют о полной неконкурентоспособности отечественных технологий. Государству в лице Правительства, министерств и ведомств необходимо предпринять меры, способные за короткий промежуток времени стимулировать повышение технического уровня научно-технических разработок, что впоследствии скажется на сокращении отрицательного сальдо торгового баланса страны.

Российские организации участвуют в технологическом обмене, поскольку серьезно технологически отстают от развитых стран мира. В целом по экономике примерно 4,5 % организаций, реализующих технологические инновации, передают новые технологии и примерно 33 % таких организаций приобретают новые технологии.

Складывающаяся ситуация с внешнеэкономическим обменом технологиями будет только усугубляться. Поскольку многие страны переходят на альтернативные источники энергии, объемы экспорта могут начать сокращаться как в среднесрочной, так и долгосрочной перспективе. Резкое непринятие странами Запада и Америки внешнеполитического поведения руководства нашей страны, введенные санкции и контрсанкции, действующие с 2014 г., все больше изолируют Российскую Федерацию от остального мира.

Поскольку Россия в ряде отраслей имеет сильное технологическое отставание и внутри страны катастрофически мало организаций, реализующих инновации, имеющих современные ресурсы и актуальные компетенции для создания прорывных результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, возникает необходимость организации международного сотрудничества с теми странами, где развиты отрасли, являющиеся ядром современного/доминирующего технологического уклада.

Для активизации инновационной деятельности отечественные организации, реализующие технологические инновации, участвуют в совместном выполнении исследований и разработок с другими странами. В период с 2011 г. по 2016 г. количество таких организаций сократилось на 18 %. Сокращение может быть обусловлено обострением международной политической обстановки и резким ухудшением экономических отношений с другими странами. Сотрудничество в области исследований и разработок перед простым импортом имеет ряд преимуществ: позволяет стране иметь в собственном распоряжении передовые результаты инновационной деятельности, реализация которых позволит получить доход, а в масштабах всей страны стимулировать научно-технический прогресс с переходом к новому технологическому укладу.

В 2016 г. в целом по экономике около 43,6 % организаций, реализующих технологические инновации и участвующих в совместных проектах по выполнению исследований и разработок, действуют в рамках постоянной кооперации. Для 77 % характерна кооперация в рамках проекта и для 9,5 % – разовая, неформальная кооперация, не связанная с конкретным проектом. По официальным статистическим данным, в 2016 г. 253 совместных проекта было реализовано с зарубежными партнерами из стран Европейского союза, 126 проектов – с партнерами из стран СНГ, 61 проект – с партнерами из Индии и Китая, 50 проектов – с коллегами из США. Большая часть совместных проектов реализуется внутри страны – 5 865 совместных проектов выполнено в 2016 г. [3].

В рамках инновационной кооперации между участниками-партнерами возникают хозяйственные отношения, необходимые для формирования потоков ресурсов и компетенций. Межорганизационные отношения формируют коммуникационные каналы различного характера, назначения и важности. С. Ю. Глазьев в своей книге «Теория долгосрочного технико-экономического развития» предлагает понятие «контур хозяйственных отношений», под которым подразумевает «устойчивые коммуникационные каналы хозяйственных отношений, пронизывающие разные организации и придающие принимаемым в них решениям некоторое единство» [2, с. 161].

В рамках инновационной кооперации в течение периода функционирования ей будут присущи свои особые формы и методы принятия решений, стереотипы поведения, процедуры согласования и другие отличительные черты, обусловленные спецификой, характерной для выполняемого проекта и самих участников-партнеров. Устойчивые межорганизационные отношения между участниками-партнерами обеспечивают инновационной кооперации целостность, что делает возможным воспринимать ее как особого вида целостное хозяйственное образование [4; 5].

Для повышения количества и качества выполнения совместных проектов как с международными партнерами, так и внутри страны целесообразно использование цифровых технологий.

По данным Всемирного экономического форума – Школы бизнеса INSEAD, Департамента экономического и социального развития ООН (UN DESA), Международного союза электросвязи, Россия занимает 45 место в рейтинге развития информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ), в рейтинге готовности стран к сетевому сообществу – 41 место. Российское онлайн-образование и ИТ-отрасль находятся в фазе зарождения, в то время как в мире онлайн-образование находится в фазе активного роста, а ИТ-отрасль в фазе зрелости. Западные цифровые технологии характеризуются высокой вычислительной мощностью. Мощность интернета в Швеции составляет 505 650 бит/с, а в России 14 699 бит/с в расчете на одного пользователя. Количество патентных заявок на изобретения по направлению «Компьютерные технологии», поданные российскими заявителями в стране и за рубежом за период с 2014 г. по 2016 г., сократилось в абсолютном выражении на 176 и составило 660 единиц в 2016 г. В России всего лишь 1,5 % от общего числа занятых, заняты в ИКТ-секторе, в то же время как в Финляндии этот показатель составляет порядка 6,6%. Статистические данные подтверждают, что ИТ-отрасль в нашей стране только формируется и не способна обеспечить качественную техническую / программную поддержку для развития организациями совместных проектов по исследованию и разработкам [1].

Стоит отметить, что все организации стараются сформировать надежные связи с контрагентами, что обеспечивает устойчивое воспроизводство выпускаемой продукции. Отсутствие у поставщиков стремления к применению современных технологий закономерно приводит к устареванию выпускаемой продукции, сокращению круга ее потребителей.

Подводя итог вышесказанному, можно выделить ряд проблем, препятствующих совместному выполнению проектов по проведению исследований и разработок и снижающих инновационную активность организаций.

1. Серьезное технологическое отставание России от развитых стран мира: устаревшая материально-техническая база в ряде отраслей народного хозяйства не позволяет организациям участвовать наравне с организациями развитых стран мира в инновационной кооперации и выполнять эффективно задачи, связанные с проведением исследований и разработок.

2. Отсутствие приоритетов в научно-технической политике и реально работающих механизмов, способных создавать институциональные условия для участия организаций в совместных проектах по проведению научных исследований и разработок.

3. Низкая развитость цифровых технологий для участия в виртуальных рабочих средах, что в разы сокращает объем расходов в рамках выполнения проекта.

4. Отсутствие современных конкурентоспособных компетенций у организаций и научных кадров для участия в совместных проектах с передовыми зарубежными странами для проведения исследований и разработок.

5. Обострение политических и экономических отношений России со странами Европы и Америки.

Создание государством в лице министерств и ведомств институциональных условий, способных стимулировать перераспределение капитала в сектора народного хозяйства, где получаемые результаты впоследствии составляют основу нового технологического уклада не являются единственной мерой для технического развития. В рамках государственной научно-технической политики необходимо определить перечень ресурсов и компетенций, которые стоит импортировать из других стран «вместо организации технологических цепей этого технологического уклада в экономике», а также привлекать на временной основе для создания собственных передовых результатов научных исследований и разработок для отраслей и производств, в которых Россия еще сохраняет относительные конкурентные преимущества. Рационально расставленные приоритеты создают предпосылки для эффективной интеграции нашей страны в международное разделение труда, что позволит сократить сферы неэквивалентного внешнеэкономического обмена.

#### *Библиографический список*

1. Абдрахманова Г. И. и др.. Цифровая экономика: краткий статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, Л. М. Гохберг, А. В. Демьяненко и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2018. – 96 с.
2. Глазьев, С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития: монография. – М.: ВладДар, 1993. – 310 с.
3. Городникова, Н. В. и др. Индикаторы инновационной деятельности: статистический сборник / Н. В. Городникова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский и др.: Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2018. – 344 с.

4. Кафиятуллина, Ю. Н. Проблемы роста эффективности инновационной деятельности организаций, осуществляющих технологические инновации / Ю. Н. Кафиятуллина, Г. П. Харчилава // Экономические системы. – 2017. – № 2. – С. 55–57.
5. Панфилова, Е. Е. Инновационные территориальные кластеры как разновидность интегрированных структур промышленных организаций / Е. Е. Панфилова, Н. А. Саломатин // Вестник университета. – 2014. – № 8. – С. 162–165.

*References*

1. Abdrakhmanova G. I., Gokhberg L. M., Dem'yanenko A. V. et al. Tsifrovaya ekonomika: kratkii statisticheskii sbornik [*Digital economics: a short statistical compilation*]. Nats. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki» [*National researches University «Higher School of Economics»*], M.: HSE, 2018. 96 p.
2. Glaz'yev S. Yu. Teoriya dolgosrochnogo tekhniko-ekonomicheskogo razvitiya: monografiya [*Theory of long-term technical and economic development: monograph*], M.: VlaDar, 1993, 310 p.
3. Gorodnikova N. V., Gokhberg L. M., Ditkovskii K. A. et al. Indikatory innovatsionnoi deyatelnosti: statisticheskii sbornik [*Indicators of innovation: a statistical collection*], Nats. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki» [*National researches University «Higher School of Economics»*], M.: NIU HSE, 2018, 344 p.
4. Kafiyatullina YU. N., Kharchilava G. P. Problemy rosta effektivnosti innovatsionnoi deyatelnosti organizatsii, osushchestvlyayushchikh tekhnologicheskiye innovatsii [*Problems of increasing the effectiveness of innovation activities of organizations implementing technological innovation*], Ekonomicheskiye sistemy [*Economic systems*], 2017, I. 2, pp. 55–57.
5. Panfilova Ye. Ye., Salomatina N. A. Innovatsionnye territorial'nye klasteri kak raznovidnost' integrirovannykh struktur promyshlennykh organizatsii [*Innovative territorial clusters as a type of integrated structures of industrial organizations*], Vestnik universiteta, 2014, I. 8, pp. 162–165.

**Кованова Екатерина Сергеевна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет имени Б. Б. Городовикова», г. Элиста

*e-mail:* ekovanova@yandex.ru

**Тенетова Евгения Павловна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», г. Москва

*e-mail:* ninaeld@mail.ru

**Эльдьева Нина Александровна**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», г. Москва

*e-mail:* ninaeld@mail.ru

**Kovanova Ekaterina**

Candidate of Economic Sciences, Kalmyk State University named after B. B. Gorodovikov, Elista

*e-mail:* ekovanova@yandex.ru

**Tenetova Evgeniya**

Candidate of Economic Sciences, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

*e-mail:* ninaeld@mail.ru

**Eldyaeva Nina**

Doctor of Economic Sciences, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

*e-mail:* ninaeld@mail.ru

**ХАРАКТЕР, СТРУКТУРА МИГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ И ФЕМИНИЗАЦИЯ ТРУДОВОЙ МИГРАЦИИ**

*Аннотация.* Исследованы гендерные особенности миграционных процессов в депрессивном российском регионе – Республика Калмыкия. На основе проведенного анализа статистических данных за продолжительный период и специально организованного выборочного обследования выявлено, что женское население стало активнее участвовать в миграционных процессах и прежде всего в длительной трудовой миграции. Изучено участие женщин в миграции в наименее изученной и мало охватываемой официальной статистикой – в трудовой миграции. Сделан вывод о тесной связи между женской миграцией и демографическим развитием. В ходе анализа выявлено, что распределение численности занятых мигрантов обоих полов по видам экономической деятельности является неоднородным, что свидетельствует о существовании определенной гендерной специфики.

**Ключевые слова:** женская миграция, внутренняя трудовая миграция, выборочное наблюдение, депрессивный регион, причины и последствия миграции.

**CHARACTER, STRUCTURE OF MIGRATION PROCESSES AND FEMINIZATION OF LABOR MIGRATION**

*Abstract.* The gender characteristics of migration processes in the depressed Russian region – the Republic of Kalmykia – have been examined. Based on the analysis of statistical data for a long period and a specially organized sample survey, it has been revealed that the female population became more actively involved in migration processes and, above all, in long-term labor migration. The participation of women in the least studied and little covered by official statistics (in labor migration) has been determined. The conclusion has been made, that there is a close relationship between female migration and demographic development. The analysis revealed that the distribution of the number of employed migrants of both sexes by economic activity is heterogeneous, which indicates the existence of a specific gender specificity.

**Keywords:** female migration, internal labor migration, selective observation, depressed region, causes and consequences of migration.

Значимость женщин в развитии миграционных процессов во многих случаях считают второстепенной. Гендерная проблематика: изучение миграции женского населения и ее социально-экономических эффектов представляет большой интерес в современных условиях кризисного развития экономики региона. Точное выявление масштабов явления и его важнейших структурных характеристик необходимо для выработки управленческих решений региональной власти по вопросам миграции населения.

Выборочные исследования занимают особое место в формировании информационной базы по миграции населения. Основные его преимущества: снижение трудовых затрат, материальных и финансовых ресурсов; возможность глубинной и детальной проработки многих важных вопросов; снижение числа ошибок регистрации, а также более тщательный контроль качества обследования; оперативное получение результатов исследования.

Одной из основных проблем депрессивного региона является увеличение масштабов межрегиональной миграции населения, в результате чего происходит отток рабочей силы. Если учитывать длительность кризисных явлений в экономике и социальной сфере, то роль экономических факторов в проявлении масштабных миграционных процессов очевидна. Однако такая миграция имеет глубокие социальные последствия,

© Кованова Е.С., Тенетова Е.П., Эльдыева Н.А., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



поскольку мигрируют в большинстве своем женщины трудоспособного, а самое главное, фертильного возраста. Такая миграция негативно влияет на возрастную структуру населения и имеет двойной отрицательный эффект: влияние на старение населения и уменьшение рождаемости в перспективе.

Для изучения проблемы женской миграции в Республике Калмыкия в первую очередь проанализированы официальные статистические данные, которые носят агрегированный характер и не позволяют в полном объеме изучить гендерный аспект миграционной ситуации. С учетом неполноты информации проведено специально организованное наблюдение в виде выборочного обследования населения по широкому кругу показателей, что позволило обеспечить более полную и качественную информационную базу для исследования характера и структуры миграции, выявления активности женщин в миграционных потоках.

Отметим основные преимущества использованного метода выборочного обследования: снижение трудовых затрат, материальных и финансовых ресурсов; возможность глубокой и детальной проработки многих важных вопросов; снижение числа ошибок регистрации, а также более тщательный контроль качества обследования; оперативное получение результатов исследования.

В обследовании учитывались направления миграционных потоков. Для этого были разработаны две анкеты: для прибывших из трудовой миграции и выбывших в трудовую миграцию. В рамках исследования 1 830 домохозяйств выступили в качестве респондентов, из них городских 801 домохозяйство и сельских 1 029 домохозяйств. Необходимо отметить, что преобладающая часть населения республики проживает в сельской местности. В последние десятилетия регион характеризуется интенсивными межрегиональными миграционными потоками и, как следствие, сокращением трудовых ресурсов в республике. Принимая во внимание, продолжительность финансовых кризисов в региональной экономике, необходимо отметить, существенное влияние экономических факторов на объемы миграционных процессов. Результаты выборочного обследования подтвердили это положение.

Учитывая перманентный кризис в основной сельскохозяйственной отрасли региона, следует отметить высокую миграционную подвижность молодых женщин из сельских районов. В перспективе эта тенденция имеет двойной отрицательный эффект, который проявляется в старении сельского населения и уменьшении рождаемости. С учетом возрастающего оттока населения из сельских районов необходимо принимать срочные меры по активизации региональной политики в области миграции населения.

Необходимо отметить, что 67 % женщин, находящихся в трудовой миграции, привлекают городские округа. На сегодняшний день в регионе существует большая проблема с массовым выбытием и невозвращением молодых сельских женщин. Сформировавшаяся демографическая пустота наполняется представителями из стран СНГ и КНР.

На наш взгляд, важным моментом является то, что участие женщин в миграционных процессах преимущественно носит возвратный характер. Практически 17 % прибывших – население от 55 и старше лет, отметившие свое раннее проживание на данной территории.

В связи с сегментацией рынка труда и выделением в отдельный сегмент, так называемых мигрантских ниш, значительная часть выбывших из региона трудовых мигрантов занята в добывающей промышленности, строительной сфере, транспорте, связи и сфере обслуживания (торговля, рестораны, гостиницы) [1; 5]. В ходе анализа выявлено, что распределение численности занятых мигрантов обоих полов по видам экономической деятельности является неоднородным, что свидетельствует о существовании определенной гендерной специфики. Лица мужского пола в основном задействованы, а таких сферах, как строительство, ремонт автомобилей, жилищно-коммунальное хозяйство, а также в сельском хозяйстве. В последнее десятилетие активно развивается относительно новая сфера занятости для мигрантов – охранный сектор. Что касается лиц женского пола, то преобладающая часть задействованы в сфере услуг, торговле, здравоохранении [2; 4].

Миграция женщин негативно влияет на возрастную структуру населения региона. Отличительной чертой женщин, участвующих в миграционных процессах, является достаточно высокий уровень образования. Как показало обследование, более 72 % респондентов имеют высшее профессиональное образование. Отток высококвалифицированных специалистов чреват отдаленными и неблагоприятными последствиями, ведь регион лишается квалифицированной рабочей силы, на образование которой средства были затрачены из регионального бюджета. Невосполнимая потеря человеческого капитала в перспективе способна затормозить социально-экономическое развитие региона и снизить инвестиционный потенциал региона. Негативным явлением

трудовой миграции может стать нехватка квалифицированных кадров в определенных видах экономической деятельности, например, аграрной. Эти потери невозможно охарактеризовать в денежной оценке.

Традиционно в числе коренных причин отъезда называется бедность, ее роль относительна и неоднозначна. В проведенном исследовании к главным причинам миграции относят низкий уровень доходов населения и качества жизни. Это отметили свыше 70 % женщин. Однако большая часть обследованных женщин относится к средним социальным группам, а категории населения региона, живущие в крайней бедности, характеризуются, как правило, низкой территориальной мобильностью. Вторая причина выбытия – переезд по семейным обстоятельствам (около 20 %). В основном это связано с поступлением детей в иногородние высшие учебные заведения.

В трудовой миграции большая часть (71,5 %) обследованных женщин работали по найму. Организовали собственное дело с созданием рабочих мест не более 3 % трудовых мигрантов. Большая часть женщин не имеют легального статуса регистрации и задействованы в неформальном секторе экономики.

Одним из средств роста доходов населения региона выступает трудовая миграция женщин и этот вид миграции приобретает характер стратегии выживания в сложных экономических условиях и имеет тенденцию к росту [3]. Трудовые мигранты способствуют притоку денежных средств в республику, что выступает некоторым стимулом развития текущего потребления, торговли, сферы услуг. Свои доходы мигранты в основном вкладывают в жилищное строительство, образование детей, в развитие малого бизнеса с созданием новых рабочих мест и т. д. Но необходимо отметить, что трудовая миграция не становится кардинальным средством повышения благосостояния региональных домохозяйств. Денежные средства мигрантов в основном направлены на текущее потребление получателей. При этом они практически не оказывают влияния на рост среднедушевых денежных доходов жителей республики и не снижают имущественную дифференциацию населения. Трудовая женская миграция формирует определенный контингент населения, нацеленный на динамичное развитие.

Сложившаяся в стране в целом или отдельном регионе демографическая ситуация оказывает значительное действие на разнообразные стороны социально-экономического развития. Исследование выявило, что внутренняя трудовая миграция имеет гендерные особенности, которые предопределяют дифференцированность ее воздействия. Женщины, участвующие в миграционных процессах, имеют высокий уровень образования. По данным обследования, более 72 % респондентов имеют высшее профессиональное образование. Отъезд квалифицированных специалистов может иметь отдаленные и неблагоприятные последствия, и потеря человеческого капитала в перспективе способна затормозить социально-экономическое развитие региона.

Участие женского населения депрессивного региона в миграционных процессах поддерживает жизнедеятельность семей мигрантов, оставшихся на родине, но в то же время, приводит к дефициту высококвалифицированных кадров в республике.

Главными вопросами, с которыми столкнулись прибывшие мигранты – жилищные и бытовые (37,9 %), а также правовые (7,3 %). Административные барьеры и связанные с ними сложности регистрации по месту пребывания и месту фактического проживания, ущемляют права трудовых мигрантов и порождают нелегальный сектор. Это невыгодно как мигрантам, так и государству. Целесообразно упростить систему регистрации мигрантов и одновременно вырабатывать единые критерии первичного учета и методов обработки и обобщения информации по трудовой миграции.

В исследовании были определены мотивы женской миграции. Женщины в возрасте от 20 до 24 лет более склонны к участию в трудовых миграционных процессах, в силу отсутствия семьи и детей, что существенно поднимает вероятность переселения. Удельный вес населения региона с высокой вероятностью переезда сокращается с возрастом респондентов, но желание сменить место жительства не пропадает.

По итогам проведенного выборочного обследования 57 % потенциальных мигрантов составили женщины. Достаточно высокая миграционная подвижность, связана с возрастающей ролью женщин во всех сферах жизнедеятельности, в том числе трудовой.

Однако главная проблема региона заключается не столько в потенциальной высокой миграционной подвижности женщин, сколько в негативных последствиях, к которым приводит внутренняя миграция. К этим последствиям, помимо перечисленных выше региона, можно отнести колоссальные сдвиги и деформации в структуре и размещении населения, накапливаемые десятилетиями миграционного движения.

Библиографический список

1. Аганбегян, А. Г. Демографическая драма на пути перспективного развития России // Народонаселение. – 2017. – № 3 (77). – С. 4–23.
2. Егунова, Г. Ю. Особенности женской трудовой миграции в современной России [Электронный ресурс] // Философский взгляд. – Режим доступа: <http://filosofika.ru/2011/05/256.html> (дата обращения: 10.11.2018).
3. Тарханова, Е. С. Специфика женской трудовой миграции в России // Гражданское общество в России: состояние, тенденции, перспективы. – 2015. – №1 (4). – С. 187–193.
4. Тюрюканова, Е. В. Миграция женщин из России: еще одна «стратегия успеха»? // Гендерные аспекты социальной трансформации. Институт социально-экономических проблем народонаселения РАН. М., 1996. – С. 84–102.
5. Эльдяева, Н. А., Кованова Е. С. Современная характеристика и тенденции развития трудовой миграции в регионе // В сборнике: Реструктурирование экономики: ресурсы и механизмы Материалы Международной научно-практической конференции. Социологический институт РАН, «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов», Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Санкт-Петербургу и Ленинградской области (Петростат). – 2010. – С. 254.

References

1. Aganbegyan A. G. Demograficheskaya drama na puti perspektivnogo razvitiya Rossii [*Demographic drama on the way to the perspective development of Russia*]. Narodonaseleniye, 2017, I. 3 (77), pp. 4–23.
2. Egunova G. Yu. Osobennosti zhenskoj trudovoi migratsii v sovremennoi Rossii [*Features of female labor migration in modern Russia*]. Filosofskii vzglyad. Available at: <http://filosofika.ru/2011/05/256.html> (accessed 10.12.2018).
3. Tarkhanov E. S. Spetsifika zhenskoj trudovoi migratsii v Rossii [*Specificity of female labor migration in Russia*]. Grazhdanskoye obshchestvo v Rossii: sostoyaniye, tendentsii, perspektivy, 2015, I. 1 (4). pp. 187–193.
4. Tyuryukanova E. Migratsiya zhenshchin iz Rossii: yeshche odna «strategiya uspekha»? [*Migration of women from Russia: another «strategy for success»?*]. Gendernye aspekty sotsial'noi transformatsii. Institut sotsial'no-ekonomicheskikh problem narodonaseleniya RAN. M., 1996. pp. 84–102.
5. Eldyaeva N. A., Kovanova E. S. Sovremennaya kharakteristika i tendentsii razvitiya trudovoi sfery v regione [*Modern characteristics and trends in the development of labor migration in the region*]. V sbornike: Restruktirovanie ekonomiki: resursy i mekhanizmy. Sotsiologicheskii institut RAN, Gosudarstvennyi obrazovatel'nyi institut vysshego professional'nogo obrazovaniya «Sankt-Peterburgskii gosudarstvennyi universitet ekonomiki i finansov», Territorial'nyi organ Federal'noi sluzhby gosudarstvennoi statistiki po Sankt-Peterburgu i Leningradskoi oblasti (Petrostat). [*In the collection: Economic Restructuring: Resources and Mechanisms Materials of the International Scientific and Practical Conference. Sociological Institute of RAS, St. Petersburg State University of Economics and Finance, Territorial body of the Federal State Statistics Service of St. Petersburg and the Leningrad Region (Petrostat)*], 2010. 254 p.

**Левченко Валерий Витальевич**  
 д-р психол. наук, ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь  
*e-mail:* levv66@mail.ru

## СОЦИАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКОВ В РОССИЙСКИХ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

**Аннотация.** Рассмотрены актуальные проблемы социальной адаптации работников в условиях современных организаций как один из элементов применения научного подхода для роста производительности труда. С позиций междисциплинарного теоретического анализа и рассмотрения результатов исследований, направленных на изучение исследуемого феномена, проанализированы особенности социальной адаптации сотрудников телекоммуникационной компании пермского региона и факторов, обуславливающих их. Подробно описана специфика структуры социальной адаптации. Выделены типы социальной адаптации сотрудников телекоммуникационной компании. Определены основные факторы, формирующие эти типы. Представлены аргументы существенной зависимости качества трудовой деятельности и повседневной жизнедеятельности сотрудников от уровня и особенностей его социальной адаптации.

**Ключевые слова:** социальная адаптация, трудовая деятельность, уровень социальной адаптации, когнитивный аспект адаптации, поведенческий аспект адаптации, ценностный аспект адаптации, эмоциональный аспект адаптации.

**Levchenko Valerii**  
 Doctor of Psychological Sciences,  
 Associate Professor, Perm National  
 Research Polytechnic University, Perm  
*e-mail:* levv66@mail.ru

## SOCIAL ADAPTATION OF EMPLOYEES IN RUSSIAN TELECOMMUNICATION ORGANIZATIONS

**Abstract.** The actual issues of social adaptation of workers in modern organizations as one of the elements of the application of a scientific approach to the growth of labor productivity have been considered. From the standpoint of an interdisciplinary theoretical analysis and review of the results of research aimed at studying this phenomenon, the features of social adaptation of employees of the telecommunications company of the Perm region and the factors causing them have been analyzed. The specifics of the social adaptation structure has been described meaningful. The types of social adaptation of the telecommunications company employees have been highlighted. The main factors that form these types have been identified. The arguments of substantive dependence of the quality of work and the daily life of employees on the level and characteristics of its social adaptation have been presented.

**Keywords:** social adaptation, labor activity, level of social adaptation, cognitive aspect of adaptation, behavioral aspect of adaptation, value aspect of adaptation, emotional aspect of adaptation.

Телекоммуникационные организации в России появились относительно недавно и условия, в которых работают их сотрудники, зачастую для них непривычны и неясны. Кроме того, подобные организации представляют собой особую форму организации труда, отличную от более традиционных. Исходя из этих условий, процесс социальной адаптации работников приобретает особую форму в этих организациях, что сказывается на эффективности и качестве их работы.

Опираясь на междисциплинарный теоретический анализ проблем адаптации и рассмотрение некоторых результатов эмпирических исследований, направленных на изучение данного феномена, удалось подготовить и успешно провести исследование, посвященное выявлению особенностей социальной адаптации сотрудников пермских телекоммуникационных организаций и факторов, обуславливающих их [1–4; 6–9; 10]. В исследовании использовались социологический и социально-психологический инструментарии, что позволило выявить содержательную специфику структуры социальной адаптации [5; 11], типы социальной адаптации сотрудников как части процесса трудовой адаптации и определить основные факторы, формирующие данные типы. Кроме того, установлена существенная зависимость качества трудовой деятельности и повседневной жизнедеятельности сотрудников этих организаций от уровня их социальной адаптации.

© Левченко В.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



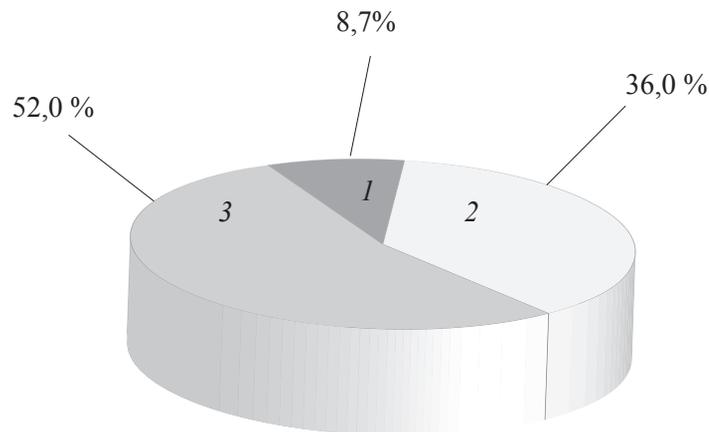
В ходе исследования в г. Перми опрошено 150 работников одной из крупных телекоммуникационных компаний региона. Социальная адаптация в организации рассматривалась как процесс включения и освоения индивидом условий трудовой деятельности, принятых в данной организации, норм и правил, освоение практик трудовых отношений и включала следующие эмпирические показатели:

- когнитивный аспект (отношения с коллегами; сложности в освоении нового места работы; время, в течение которого новому работнику требуется помощь коллег/руководителей; оценка респондентом своей работоспособности);
- поведенческий аспект (частота обращения за помощью к коллегам/руководителю; сложность освоения профессиональных обязанностей; соблюдение правил, установленных в организации; выполнение должностных обязанностей; желание повторить выбор места работы; желание сменить место работы; интерес работника к профессиональному росту в компании);
- ценностный аспект (принятие норм и ценностей организации);
- эмоциональный аспект (отношение к работе в целом; удовлетворенность работника составляющими трудовой деятельности).

Выявлены следующие особенности структура социальной адаптации работников этой организации: работники достаточно самостоятельны в решении профессиональных вопросов (за помощью они обращаются лишь изредка); большинство из них всегда справляются с профессиональными обязанностями, прикладывая определенные усилия; большей части респондентов работа приносит удовлетворение. Основная часть сотрудников удовлетворены следующими составляющими трудовой деятельности: занимаемой должностью, режимом работы, помощью со стороны коллег и отношениями в коллективе. Высока доля принятия работниками системы норм и ценностей организации. Сотрудники достаточно дисциплинированы – большая часть регулярно соблюдают правила поведения, установленные в компании. Хотя уровень работоспособности у них средний, они, тем не менее, проявляют интерес к дальнейшему профессиональному росту внутри данной организации. В коллективе, по мнению 60 % работников, преобладают доброжелательные, деловые отношения, и более половины опрошенных не хотели бы менять работу (64,7 %).

Таким образом, можно сказать, что работники данной телекоммуникационной организации успешно справились со многими проблемами, нашли общий язык с коллегами и руководителями и довольно успешно влились в жизнь компании. Все это крайне важно не только для результативной трудовой деятельности сотрудников, но и для успешного функционирования компании.

В исследовании по таким основаниям, как: продолжительность освоения работника в новой компании; оценка сотрудником работы; соблюдения правил поведения на рабочем месте, выделены три типа социальной адаптации работников, которые в данном случае выступили уровнями адаптации. Выявлено, что в организации преобладает высокий уровень социальной адаптации (рис. 1).



1 – низкий уровень; 2 – средний уровень; 3 – высокий уровень

Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Характеристика типов социальной адаптации работников в организации

Также в исследовании рассмотрено воздействие различных факторов на формирование уровня адаптации работников в компании.

Довольно сильным оказалось влияние возраста работников на уровень их адаптации. Установлено, что пик успешной адаптации в данной компании приходится на возраст 26–30 лет (табл. 1).

Таблица 1

**Влияние возраста на уровень адаптации (% от числа опрошенных в каждой группе по возрасту)**

Адаптация	Возраст				
	до 20 лет	20–25 лет	26–30 лет	31–40 лет	старше 40 лет
Низкий уровень	0,0	12,5	5,1	9,7	16,7
Средний уровень	53,3	39,6	30,8	35,5	33,3
Высокий уровень	46,7	47,9	64,1	54,8	50,0
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Составлено автором по материалам исследования

Также фактором, оказывающим определенное влияние, оказалась частота смены места работы. Для тех сотрудников, которые чаще всех меняли работу, адаптироваться к новому месту оказалось несколько проще.

Анализ результатов позволяет также выдвинуть предположение, что официально зарегистрированный брак не способствует повышению уровня адаптации работников: среди замужних или женатых респондентов преобладал средний уровень адаптации (50 %), в то время как холостые, состоящие в гражданском браке и даже разведенные сотрудники в большинстве случаев достигали более высокого уровня адаптации.

На степень адаптации работников на новом месте работы влияет не столько уровень образования, которое он получил, а содержание образования: его направленность и качество. Влияние пола, типа населенного пункта, в котором прошло детство респондентов, занятие сотрудника до его момента поступления на нынешнюю работу, работа сотрудника по своей специальности или нет, на уровень адаптации к новому месту работы не было зафиксировано. Но на частные показатели социальной адаптации эти факторы имели определенное влияние.

Так, работникам мужского пола адаптироваться к новым условиям работы оказалось легче, а сам процесс освоения работы у них проходит быстрее, чем у женщин. И хотя между ними не наблюдается различий в принятии норм и ценностей компании, женщины проявляют большую дисциплинированность. Работникам среднего возраста легче осваивать профессиональные обязанности, они проявляют большую активность в процессе трудовой деятельности. Самым старшим из опрошенных, напротив, адаптироваться немного тяжелее, к тому же они относятся к работе с большим безразличием или даже негативом.

Семейное положение оказывает на респондентов неоднозначное как положительное, так и довольно негативное влияние. Положительное воздействие семейного положения проявляется в том, что респонденты, имеющие семью, чаще задумываются о будущем. Негатив здесь выражен в том, что семейные сотрудники оказались менее дисциплинированными и самостоятельными.

Кроме того, перед нами стояла задача исследования зависимости между уровнем адаптации работника и его оценкой необходимости наставника в процессе адаптации на новом месте работы. Уровень адаптации фактически никак не влияет на мнение работников относительно необходимости наставника для новичка. Но отдельно можно отметить, что низко адаптированные сотрудники больше остальных считают, что в наставнике никакой необходимости нет, так считают 46,2 % против 37 % среди работников со средним уровнем адаптации и 37,2 % среди низко адаптированных.

Между уровнем адаптации и отношением респондента к работе наблюдается достаточно сильная зависимость: чем выше уровень адаптации работника, тем больше ему нравится его место работы (табл. 2).

Таблица 2

**Влияние уровня адаптации на оценку работы респондентами**  
(в абсолютных числах и % от числа опрошенных в каждой группе по уровню адаптации)

Оценка респондентом своей работы	Адаптация		
	низкий уровень	средний уровень	высокий уровень
Работа нравится	4 (30,8 %)	26 (48,1 %)	52 (66,7 %)
Работа не нравится	7 (53,9 %)	24 (44,5 %)	21 (26,9 %)
Я безразлично отношусь к своей работе	2 (15,4 %)	4 (7,4 %)	5 (6,4 %)
Итого	13 (100,0 %)	54 (100,0 %)	78 (100,0 %)

*Составлено автором по материалам исследования*

Степень принятия работниками ценностей компании, субъективная оценка своей работоспособности, желание вновь повторить выбор работы также растут с повышением уровня адаптации.

Влияние же уровня адаптации на удовлетворенность работников занимаемой должностью оказалось прямо противоположным: чем он выше, тем менее сотрудников удовлетворяет текущее положение дел (табл. 3).

Таблица 3

**Влияние уровня адаптации на удовлетворенность работников занимаемой должностью**  
(в абсолютных числах и % от числа опрошенных в каждой группе по уровню адаптации)

Удовлетворены ли Вы занимаемой должностью?	Адаптация		
	низкий уровень	средний уровень	высокий уровень
Удовлетворены	10 (77,0 %)	32 (59,3 %)	46 (58,9 %)
Затрудняюсь ответить	2 (15,4 %)	5 (9,3 %)	3 (3,8 %)
Не удовлетворены	1 (7,7 %)	17 (31,5 %)	29 (37,2 %)
Итого	13 (100,0 %)	54 (100,0 %)	78 (100,0 %)

*Составлено автором по материалам исследования*

Ситуация с удовлетворенностью респондентов заработной платой схожа с их мнением относительно занимаемой должности. Чем выше уровень адаптации работников, тем менее их удовлетворяет заработок. Сотрудники, успешно пройдя процесс адаптации на новом месте, начинают оценивать себя выше, чем, например, низко адаптированные работники, чьи мысли заняты скорее не увеличением заработной платы, а достижением более высокого уровня адаптации. В нашем исследовании мы как раз столкнулись с подобной ситуацией.

Влияния уровня адаптации на удовлетворенность сотрудников режимом труда, отношениями в коллективе, желание сменить место работы неоднозначное.

Интерес к профессиональному росту внутри компании чаще остальных проявляют респонденты со средним уровнем адаптации, которые уже достигли определенных результатов в своей работе и думают о следующем шаге.

Если сравнивать некоторые особенности адаптации работников пермской телекоммуникационной организации с другими российскими организациями, то сходство выявилось по таким параметрам как: удовлетворенность работников заработной платой, условиями труда (как у работников пермской компании, так и работников другой компании при росте уровня адаптации также увеличивается неудовлетворенность данными аспектами). Также респонденты оказались похожи в оценке отношений в своих коллективах – и в первом, и во втором случаях отмечалось, что отношения в трудовом коллективе деловые, доброжелательные.

Мы сравнили еще одну составляющую трудовой деятельности – это частота обращения работников за помощью к коллегам или руководителю: данные показатели оказались также схожими – работники разных организаций довольно часто обращаются за помощью при возникновении затруднений в работе, но чаще при более низком уровне адаптации.

Анализ проблем социальной адаптации достаточно убедительно показал, насколько сложным и многогранным оказывается феномен социальной адаптации, а самое главное – какую опасность может нести неадаптированность для работника отдельно взятой организации и общества в целом. Любое, даже малейшее изменение в жизни отдельного человека неизменно ведет к сложнейшему процессу принятия нового, привыкания к нему. А для того, чтобы человек в дальнейшем смог вести нормальную жизнь и продуктивно функционировать, необходимо, чтобы процесс адаптации был завершен как можно быстрее и легче и не выбивал работников из привычной колеи.

Знание закономерностей протекания процесса социальной адаптации может помочь прежде всего в оптимизации данного важного явления, а также в уменьшении количества неадаптированных работников, которые не только сами имеют определенные трудности в своей трудовой деятельности, но и могут доставить проблемы своей организации в целом, подорвать бизнес-процесс.

#### *Библиографический список*

1. Баранова, А. А. Социальная адаптация персонала банковской сферы: теоретико-методологические основы исследования / А. А. Баранова, В. В. Бондаренко // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. – 2012. – № 28. – С. 222–226.
2. Вольнская, Л. Б. Социокультурная и личностная адаптация человека на различных стадиях жизненного цикла. – Москва: Флинта Изд-во МПСИ, 2012. – 162 с.
3. Долгова, В. И. Адаптация молодых специалистов в образовательном учреждении / В. И. Долгова, Е. В. Мельник, Ю. В. Моторина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 31. – С. 76–80. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/95522.htm> (дата обращения: 05.04.2018).
4. Каркуленко, Н. А. Адаптация работников в новых условиях // Справочник кадровика. – 2001. – № 6. – С. 46.
5. Корель, Л. В. Социология адаптаций: вопросы теории, методологии и методики. Новосибирск: Наука, 2005. – 424 с.
6. Коханов, Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. – М.: Изд. ЭКСМО-Пресс, 2011. – 388 с.
7. Кузнецов, П. С. Адаптация как функция развития личности. – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 1991. – 73 с.
8. Ламскова, О. М. Адаптация персонала в организации // Управление персоналом. – 2004. – № 13. – С. 53–56.
9. Левченко, В. В. Социально-психологическая адаптация в организациях пермского сетевого бизнеса / В. В. Левченко, Е. К. Зыкова // Вестник университета. – 2017. – № 9. – С. 124–129.
10. Реан, А. А. К проблеме социальной адаптации личности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 6: Философия, политология, социология, психология, право, международные отношения. – 1995. – Вып. 3. – № 20. – С. 74–79.
11. Шапиро, С. А. Социально-демографические аспекты трудовой деятельности: Монография. – М.: ИД «АТИСО». – 2011. – 254 с.
12. Шпак, Л. Л. Социокультурная адаптация: сущность, направления, механизмы реализации: дис... докт. социол. наук. – М., 1992. – 290 с.

#### *References*

1. Baranova A. A., Bondarenko V. V. Sotsial'naya adaptatsiya personala bankovskoi sfery: teoretiko-metodologicheskie osnovy issledovaniya [Social adaptation of personnel in the banking sector: theoretical and methodological foundations of research], Izvestiya PGPU im. V. G. Belinskogo, 2012, I. 28, pp. 222–226.
2. Volynskaya L. B. Sotsiokul'turnaya i lichnostnaya adaptatsiya cheloveka na razlichnykh stadiyakh zhiznennogo tsikla [Socio-cultural and personal adaptation of a person at different stages of the life cycle]. Moskva: Flinta Izd-vo MPSI, 2012. 162 p.
3. Dolgova V. I., Mel'nik E. V., Motorina Yu. V. Adaptatsiya molodykh spetsialistov v obrazovatel'nom uchrezhdenii [Adaptation of young specialists in an educational institution]. Nauchno-metodicheskij ehlektronnyj zhurnal «Koncept», 2015, V. 31, pp. 76–80. Available at: <http://e-koncept.ru/2015/95522.htm> (accessed 05.04.2018).
4. Karkulenko N. A. Adaptatsiya rabotnikov v novykh usloviyakh [Adaptation of workers in new conditions], Spravochnik kadrovika, 2001, I. 6, 46 p.
5. Korel' L. V. Sotsiologiya adaptatsii: voprosy teorii, metodologii i metodiki [Sociology of adaptations: questions of theory, methodology and methodology]. Novosibirsk: Nauka, 2005. 424 p.

6. Kokhanov E F. Otbor personala i vvedenie v dolzhnost' [*The staff selection and induction*]. M.: Izd. EHKSMO-Press, 2011. 388 p.
7. Kuznetsov P. S. Adaptatsiya kak funktsiya razvitiya lichnosti [*Adaptation as a function of personal development*]. Saratov: Izd-vo Sarat. un-ta, 1991. 73 p.
8. Lamskova O. M., Mausov N. K. Adaptatsiya personala v organizatsii [*Adaptation of staff in organizations*], Upravlenie personalom, 2004, I. 13, pp. 53–56.
9. Levchenko V. V., Zyкова E. K. Sotsial'no-psikhologicheskaya adaptatsiya v organizatsiyakh permskogo setevogo biznesa [*Socio-psychological adaptation in the organizations of the Perm network business*], Vestnik universiteta, 2017, I. 9, pp. 124–129.
10. Rean, A. A. K probleme sotsial'noi adaptatsii lichnosti [*To the problem of social adaptation of the personality*], Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 6: Filosofiya, politologiya, sotsiologiya, psikhologiya, pravo, mezhdunarodnye otnosheniya, 1995, V. 3, I. 20, pp. 74–79.
11. Shapiro S. A. Sotsial'no-demograficheskie aspekty trudovoi deyatel'nosti: monografiya [*Socio-demographic aspects of labor activity: monography*]. M.: ID «ATISO», 2011. 254 p.
12. Shpak L. L. Sotsiokul'turnaya adaptatsiya: sushchnost', napravleniya, mekhanizmy realizatsii: [*Socio-cultural adaptation: the essence, directions, mechanisms of implementation*]: dis... dokt. sotsiol. nauk. M., 1992. 290 p.

**Руднева Зарета Сергеевна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Хабаровский государственный университет экономики и права», г. Хабаровск

*e-mail:* rukoza@mail.ru

## СОСТОЯНИЕ, ОЦЕНКА И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ТАМОЖЕННОГО КОНТРОЛЯ ПОСЛЕ ВЫПУСКА ТОВАРОВ

*Аннотация.* Рассмотрены направления развития таможенного контроля после выпуска товаров. Проанализированы показатели деятельности структурных подразделений таможенного органа. Выявлены проблемы таможенного администрирования, связанные с организацией контроля после выпуска товаров. Раскрыто определение понятия «непрерывный таможенный контроль». Предложены мероприятия по повышению результативности таможенных проверок, включающие разработку методологической базы, применение системы управления рисками, взаимодействие с иными органами государственной власти, использование электронных технологий, способствующих выполнению стоящих перед таможенными органами задач по созданию результативного таможенного контроля.

**Ключевые слова:** таможенный контроль, выпуск товаров, непрерывный таможенный контроль, результативность деятельности, таможенные платежи, налоговый орган, методологическая база.

**Rudneva Zareta**

Candidate of Economic Sciences, Khabarovsk State University of Economics and Law, Khabarovsk

*e-mail:* rukoza@mail.ru

## STATUS, EVALUATION AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF CUSTOMS CONTROL AFTER RELEASE OF GOODS

*Abstract.* The directions of development of customs control after release of goods have been considered. The performance indicators of structural subdivisions of the customs authority have been analyzed. The problems of customs administration, associated with the organization of control after the release of good, have been revealed. The definition of the concept of «continuous customs control» has been disclosed. The author offers measures for improving the effectiveness of customs inspections, including the development of a methodological base, the application of risk management system, interaction with other public authorities, the use of electronic technologies, which contribute to the implementation of the tasks facing the customs authorities to create effective customs control.

**Keywords:** customs control, release of goods, continuous customs control, effectiveness of operation, customs payments, tax authority, methodological framework.

В настоящее время в системе государственного регулирования наметились тенденции, связанные с ускорением, упрощением и облегчением таможенного администрирования товаров, перемещаемых участниками внешнеэкономической деятельности через таможенную границу. Унификация и гармонизация законодательства в соответствии с требованиями международных соглашений, программы развития таможенных органов, нормативно-правовые акты Федеральной таможенной службы России (далее – ФТС России) определили изменение подходов к системе контроля товаров. Смещение акцентов с этапа декларирования на этап контроля после выпуска товаров подтвердило необходимость совершенствования таможенного контроля после выпуска как инструмента, обеспечивающего с одной стороны минимизацию издержек участников внешнеэкономической деятельности при исполнении внешнеторговых сделок, а с другой стороны, недопущение совершения таможенных правонарушений, в том числе связанных с недобором денежных средств, перечисляемых в федеральный бюджет.

Совершенствование таможенного администрирования по направлению таможенного контроля после выпуска товаров связано с проведением мероприятий, направленных на:

- воспрепятствование незаконному перемещению товаров через таможенную границу и предотвращение их обращения на внутреннем рынке;

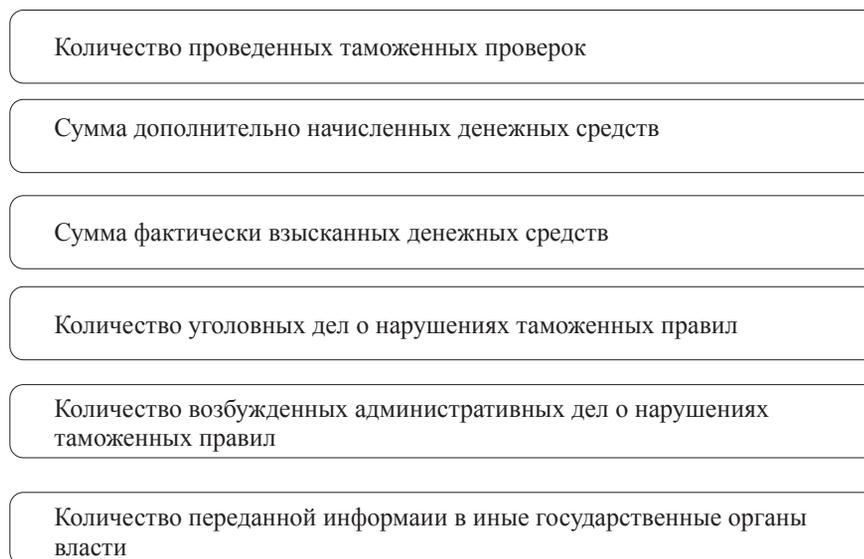
© Руднева З.С., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



– создание контроля, включающего подачу предварительной информации и заканчивающегося выпуском товаров в соответствии с заявленной таможенной процедурой, что обеспечивает его непрерывность во времени и пространстве [5].

Показателями, характеризующими выполнение поставленных задач, могут выступать индикаторы, представленные на рисунке 1.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Показатели эффективности таможенного контроля после выпуска товаров

Анализ деятельности подразделений таможенного контроля после выпуска товаров показал, что в 2017 г. количество проведенных таможенных проверок сократилось на 978 проверочных мероприятий (или на 20,8 %) по сравнению с 2015 г., что свидетельствует о снижении контрольной нагрузки, которую испытывают участники внешнеэкономической деятельности от проверок таможенных органов, в том числе проведенных совместно с иными государственными органами власти. Однако этот показатель не учитывает декларационный массив, включенный в основания проведения таможенной проверки и периодичность ее проведения в отношении одних и тех же лиц.

Основная доля таможенных проверок приходится на документальный контроль в форме камеральной таможенной проверки, частота проведения которой согласно статье 332 Таможенного кодекса Евразийского экономического союза (далее – ТК ЕАЭС) не ограничена периодичностью проведения в отличие от выездной таможенной проверки, которая может проводиться в отношении одного и того же проверяемого лица не чаще одного раза в год, что с другой стороны ставит под сомнения условия, способствующие облегчению ведения бизнеса участниками внешнеэкономической деятельности [2].

В таблице 1 представлены результаты таможенного администрирования по направлению контроля после выпуска товаров, которыми являются количество таможенных проверок и суммы взысканных таможенных платежей, пеней и штрафов.

Таблица 1

**Результаты таможенных проверок после выпуска товаров**

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Количество таможенных проверок, шт.	4 703	4 125	3 725
Сумма взысканных таможенных платежей, пеней, штрафов, млрд руб.	2,8	4,3	6,8

Источники: [12; 13; 14]

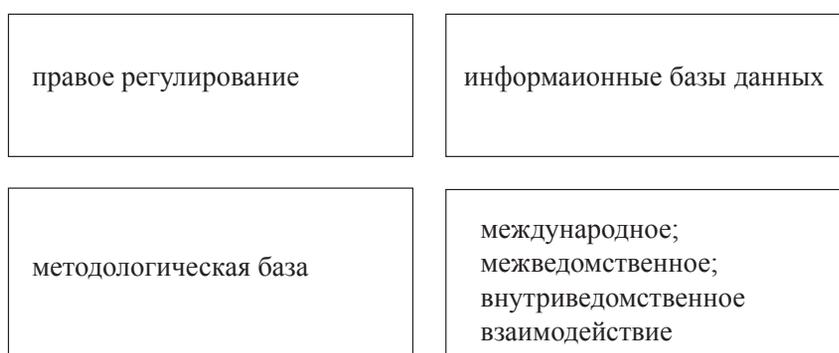
Несмотря на сокращение количества проверочных мероприятий в форме таможенной проверки на 20,8 % в 2017 г. по сравнению с 2015 г. возросла доля взысканных таможенных платежей почти в 2,5 раза по результатам таможенного контроля после выпуска товаров. Однако некорректно оценивать экономическую эффективность таможенных проверок без сопоставления с суммой начисленных таможенных платежей, так как взыскание задолженности в отношении товаров, выпущенных в соответствии с заявленной таможенной процедурой осуществляется в течение трех со дня истечения срока уплаты таможенных платежей согласно статье 71 Федерального закона «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [3].

Одним из эффективных направлений развития таможенного контроля после выпуска товаров является организация взаимодействия таможенных и налоговых органов. За 2017 г. 23,5 % от общей суммы взысканных таможенных платежей, пеней, штрафов по результатам таможенных проверок после выпуска товаров или 1,6 млрд руб. приходится на совместные проверочные мероприятия с налоговыми органами, в 2016 г. – 672 млн руб. (соответственно 15,6 %), а в 2015 г. – 285,7 млн руб., что составляет соответственно 7,5 % [12; 13; 14].

Взаимодействие государственных органов власти является результативным, поскольку позволяет обеспечить поступление дополнительных платежей, администрируемых налоговыми органами или принятие решений об отказе в возмещении налога на добавленную стоимость, что представляет собой реализацию технологии непрерывного контроля, создание единого механизма контроля безопасности и прозрачности цепи поставок.

Следствием выявленных в ходе таможенных проверок фактов нарушения таможенного законодательства явилось привлечение участников внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД) к административной и уголовной ответственности. Динамика количества дел об административных правонарушениях свидетельствует об их увеличении в 2017 г. на 49,4 % по сравнению с 2015 г. При этом количество возбужденных в 2017 г. уголовных дел сохранилось на уровне 2016 г. Рост дел об административных правонарушениях указывает на то, что при установленных фактах нарушений таможенного законодательства, совершенных проверяемыми в ходе таможенных проверок лицами, сумма неуплаченных таможенных платежей не превышала одного млн рублей. Проведенный анализ результатов, достигнутых подразделениями таможенного контроля после выпуска товаров, позволяет сделать вывод об удовлетворительной работе по таможенному администрированию после выпуска товаров.

Утвержденные Стратегией развития таможенной службы до 2020 г. задачи определили ориентиры для развития таможенного контроля после выпуска товаров, представленные на рисунке 2 [5].



*Составлено автором по материалам исследования*

Рис. 2. Ориентиры развития таможенного контроля после выпуска товаров

Однако проведенные проверочные мероприятия и результаты таможенного контроля после выпуска товаров не демонстрируют комплекс мер по повышению результативности проверочных мероприятий и не определяют ориентиров развития таможенного контроля после выпуска товаров в свете изменений походов совершения таможенных операций, унификации правовых положений в соответствии с международными требованиями. Например, для усиления контроля за экспортом леса предполагалось каждое отправляемое на экспорт бревно маркировать электронной биркой с индивидуальным штрих-кодом. Поштучный учет необработанных лесоматериалов был признан успешным, однако не получил дальнейшего развития [7].

Участие в создании системы маркировки изделий из натурального меха и проведение проверочных мероприятий, в том числе реализуемых в крупных торговых сетях обеспечило увеличение сумм таможенных платежей на 80,0 % в 2017 г. по сравнению с 2016 г. (с 38,7 до 69,8 млн долларов США) в отношении данной категории товаров [14].

Не следует ожидать продолжающегося роста таможенных платежей в отношении изделий из натурального меха по результатам проведения проверок после выпуска товаров, а распространение данного механизма на иные изделия только рассматривается на национальном уровне [8].

Одним из перспективных направлений развития и повышения качества таможенного контроля после выпуска товаров может стать непрерывный контроль. Однако в сфере таможенного дела отсутствует четкое понимание определений понятий «непрерывный таможенный контроль», «сквозной таможенный контроль». По мнению Л. А. Поповой и Д. Г. Власова повышение результативности и качества таможенного контроля возможно за счет создания системы сквозного таможенного контроля, включающего предварительное информирование, декларирование и проведение выездной таможенной проверки с привлечением фискальных государственных институтов [9].

Принимая во внимание реализацию технологии таможенного контроля при предварительном информировании и координацию мероприятий с учетом информации из налоговых органов, возможно предложить определение понятия «непрерывный таможенный контроль», под которым следует понимать период проверки товаров после выпуска товаров в соответствии с заявленной таможенной процедурой, который начинается с этапа предварительного информирования и заканчивается уплатой налогов на территории Российской Федерации. При этом период проверки будет включать как информационный обмен данными, межведомственное взаимодействие, а также развитие методологических баз для решения задач совершенствования таможенного контроля после выпуска товаров.

Таким образом, взаимодействие с налоговыми органами и расширение информационного массива для анализа возможных нарушений права Евразийского экономического союза и законодательства в сфере таможенного дела является перспективным направлением администрирования таможенного контроля и требует методологической проработки.

В зарубежных странах таможенный контроль после выпуска товаров представлен в основном системой управления рисками, которая включает формирование факторов риска, определение уровня риска, установление критериев отбора, сегментацию данных, риск-категорирование и основывается на методологической базе и информационном массиве.

Методики расчета значений данных критериев в соответствии со ст. 377 ТК ЕАЭС носят конфиденциальный характер, в ряде случаев либо отсутствуют, либо являются неавтоматизированными, что препятствует развитию таможенного контроля после выпуска товаров и не создает благоприятных условий для ведения бизнеса.

Методики применения методов аудита могут выступать в качестве методологических разработок при проведении таможенного контроля после выпуска товаров.

Согласно положениям Международной конвенции об упрощении и гармонизации таможенных процедур контроль с использованием методов аудита означает меры, направленные на сопоставление и проверку таможенными органами сведений, указанных в таможенной декларации с информацией, содержащейся в различных источниках, включая книги бухгалтерского учета, счета, коммерческую и иную информацию, которой располагают заинтересованные лица [1]. Следовательно, согласно положениям Киотской конвенции, таможенный аудит выступает как вид государственного контроля, проводимый таможенными органами.

С другой стороны, аудитом является независимая проверка финансовой и бухгалтерской отчетности, проводимая коммерческими организациями, которая не подменяет документального контроля, проводимого со стороны государственных органов власти [4]. В сложившейся ситуации принятие таможенными органами аудиторских заключений должно носить информационный характер при оценке деятельности проверяемого лица. Вместе с тем при проведении таможенного контроля после выпуска товаров нерешенным остается вопрос возможности участия аудитора в таможенных проверках после выпуска товаров как специалиста и независимого лица, соблюдающего правила конфиденциальности [10].

На основании изложенного выше целесообразно применять при проведении контроля после выпуска товаров в первую очередь приемы и способы аудирования. Во-вторых, необходимо использовать для

повышения результативности проверок таможенных органов результаты оценок независимых аудиторов. Кроме того, принимая во внимание эффективность взаимодействия с налоговыми органами, возникает необходимость распространения применения методов аудита не только таможенными, но и налоговыми органами при проведении как самостоятельных, так и скоординированных мероприятий.

Распоряжение ФТС России «Об утверждении методических рекомендаций по применению методов (стандартов) аудита при проведении таможенной проверки» не вносит новизны в действия должностных лиц при проведении проверочных мероприятий и не конкретизирует использование методов аудита [6]. Согласно ст. 332 Таможенного кодекса Евразийского экономического союза камеральную таможенную проверку проводят по месту расположения таможенного органа. До настоящего времени неурегулированным в правовом отношении остается вопрос проведения камеральной проверки по месту регистрации участника ВЭД или по месту выпуска товаров в соответствии с заявленной таможенной процедурой.

Проблема выбора таможенным органом объекта контроля после выпуска товаров обострится не только из-за отсутствия методик выбора объектов контроля, но и из-за переноса этапа контроля декларирования товаров в центры электронного декларирования, создание которых планируется в каждом субъекте Российской Федерации. Наличие центров электронного декларирования товаров усугубит процесс выбора объекта для проведения таможенного контроля после выпуска товаров и не будет способствовать совершенствованию таможенного контроля после выпуска товаров.

Таможенный контроль после выпуска товаров до сих пор не применяется в электронной форме при проведении проверочных мероприятий [11]. Для смещения таможенного контроля после выпуска товаров в формат электронного контроля необходимо установить контрольные показатели деятельности и закрепить их за каждым таможенным органом, администрирующим таможенный контроль после выпуска товаров.

Комплексная программа развития ФТС России, которая включает «10 шагов на встречу бизнесу», «Хартию добросовестных участников ВЭД» должны обеспечить смену курса таможенного администрирования, направленного на упрощение торговли и ведение бизнеса при реализации таможенного контроля после выпуска товаров [5]. Данные шаги должны быть направлены на:

- увеличение доли добросовестных участников ВЭД;
- модернизацию системы управления рисками при таможенном контроле после выпуска товаров;
- применение системы единого окна, включающего взаимодействие таможенных органов не только с иными государственными органами, но и с участниками ВЭД;
- расширение практики применения непрерывного таможенного контроля;
- пересмотр возможностей использования методов аудита при таможенном контроле после выпуска товаров;
- переход на электронный документооборот при проведении таможенного контроля после выпуска товаров.

Реализация изложенных выше шагов позволит повысить эффективность таможенного контроля и обеспечит интеграцию таможенных органов в международную систему администрирования контроля после выпуска товаров.

#### *Библиографический список*

1. Международная конвенция об упрощении и гармонизации таможенных процедур [Электронный ресурс]: конвенция от 18 мая 1973 г. (в ред. Протокола от 26.06.1999). – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/document/cons> (дата обращения: 01.12.2018).
2. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза: кодекс. – Москва: Проспект, 2017. – 512 с.
3. О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации деятельности [Электронный ресурс]: Федер. закон от 03.08.2018 г. № 289-ФЗ. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_304093/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_304093/) (дата обращения: 01.12.2018).
4. Об аудиторской деятельности [Электронный ресурс]: федер. закон от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ (ред. от 23.04.2018). – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/document/cons> (дата обращения: 01.12.2018).

5. Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года [Электронный ресурс]: распоряжение ФТС России от 28.12.2012 № 2575-р. (ред. от 10.02.2018). – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/document/cons> (дата обращения: 10.12.2018).
6. Об утверждении методических рекомендаций по применению методов (стандартов) аудита при проведении таможенной проверки: распоряжение ФТС России от 02.12.2013 г. № 366-р. – Режим доступа: <http://www.ctm.ru/продукты/программы> ВЭД/ВЭД-инфо (дата обращения: 01.12.2018).
7. Красавина, Т. Паспорт для бревна // Таможня. – 2017. – № 7 (414). – С. 15–17.
8. Селезнев, В. Таможенный контроль сменил акценты // Таможня. – 2017. – № 5 (412). – С. 4–6.
9. Попова, Л. А. Алгоритм формирования универсального механизма выездной таможенной проверки импортных операций в условиях ограниченности ресурсов таможенных органов / Л. А. Попова, Д. Г. Власов // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2014. – № 10. – С. 48–54.
10. Конфино, К. В. Применение методов аудита в целях совершенствования таможенного контроля после выпуска товаров / К. В. Конфино, А. С. Погарская, Е. В. Филатова // Экономика устойчивого развития. – 2016. – № 4 (28). – С. 44–51.
11. Леонтьева, Г. ФТС России участвует в реформе контрольно-надзорной деятельности // Таможня – 2017. – № 17 (424). – С. 2–4.
12. Таможенная служба Российской Федерации в 2015 году [Электронный ресурс] : справочные материалы к заседанию коллегии ФТС России. – Режим доступа: [http://www.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7995&Itemid=1845](http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=7995&Itemid=1845) (дата обращения: 10.12.2018).
13. Таможенная служба Российской Федерации в 2016 году [Электронный ресурс] : справочные материалы к заседанию коллегии ФТС России. – Режим доступа: [http://www.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7995&Itemid=1845](http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=7995&Itemid=1845)(дата обращения: 10.12.2018).
14. Таможенная служба Российской Федерации в 2017 году [Электронный ресурс] : справочные материалы к заседанию коллегии ФТС России. – Режим доступа: [http://www.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7995&Itemid=1845](http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=7995&Itemid=1845)(дата обращения: 10.12.2018).

#### References

1. Mezhdunarodnaya konvetsiya ob uproshchenii i garmonizatsii tamozhennykh protsedur ot 18 maya 1973 g. (v red. Protokola ot 26.06.1999). [*Convention dated 18 May 1973 (as amended by the Protocol of 26.06.1999) «International Convention on the simplification and harmonization of customs procedures»*]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» <http://www.consultant.ru/document/cons> (accessed 01.12.2018).
2. Tamozhennyi kodeks Evraziiskogo ekonomicheskogo soyuza: kodeks [*Customs Code of the Eurasian Economic Union*]. Moscow, Prospekt, 2017. 512 p.
3. O tamozhenom regulirovanii v Rossiiskoi Federatsii i o vnesenii izmenenii v otdel'nye zakonodatel'nye akty Rossiiskoi Federatsii deyatelnosti: feder. zakon ot 03.08.2018 № 289-FZ [*Federal law № 289-FZ dated 03 August 2018 «On customs regulation in the Russian Federation and on amendments to certain legislative acts of the Russian Federation»*]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» <http://www.consultant.ru/document/cons> / (accessed 01.12.2018).
4. Ob auditorskoi deyatelnosti: feder. zakon ot 30.12.2008 № 307-FZ (red. ot 23.04.2018) [*Federal law № 307-FZ of 30 December 2008 (Ed. from 23.04.2008) «About audit activities»*]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» <http://www.consultant.ru/document/cons> (accessed 01.12.2018).
5. Strategiya razvitiya tamozhennoi sluzhby Rossiiskoi Federatsii do 2020 goda: rasporyazhenie FTS Rossii ot 28.12.2012 № 2575-r (red. ot 10.02.2018) [*Order of the Federal Customs Service of Russia 28.12.2012 № 2575-p. (red. from 10.02.2018) «Strategy of development of customs service of the Russian Federation till 2020»*]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul'tantPlyus» <http://www.consultant.ru/document/cons> (accessed 01.12.2018).
6. Ob utverzhdenii metodicheskikh rekomendatsii po primeneniyu metodov (standartov) audita pri provedenii tamozhennoi proverki: rasporyazhenie FTS Rossii ot 02.12.2013 № 366-r [*The order of FCS of Russia of December 02, 2013 № 366-R «About the approval of methodical recommendations on application of methods (standards) of audit when carrying out customs control»*]. Available at: <http://www.ctm.ru/produkty/programmy> VED/VED-info (accessed 01.12.2018).
7. Krasavina T. Passport dlya bревна [*Passport for log*]. Tamozhnya, 2017, I. 7 [414], pp. 15–17.
8. Seleznev V. Tamozhennyi kontrol' smenil aktsenty [*Customs control changed its focus*]. Tamozhnya, 2017, I. 5 [412], pp. 4–6.
9. Popova L. A., Vlasov D. G. Algoritm formirovaniya universal'nogo mekhanizma vyezdnoi tamozhennoi proverki importnykh operatsii v usloviyakh ogranichennosti resursov tamozhennykh organov [*Algorithm of formation of the universal mechanism operatsii v usloviyakh ogranichennosti resursov tamozhennykh organov*] [*Algorithm of formation of the universal mechanism*

- of exit customs check of import operations in the conditions of limited resources of customs authorities*]. *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom*, 2014, I. 10, pp. 48–54.
10. Konfino K. V., Pogarskaya A. S., Filatova E. V. *Primenenie metodov audita v tselyakh sovershenstvovaniya tamozhennogo kontrolya posle vypuska tovarov [Application of audit methods to improve customs control after release of goods]*. *Ekonomika ustojchivogo razvitiya [Economics of sustainable development]*, 2016, I. 4 (28), pp. 44–51.
  11. Leont'eva, G. *FCS Rossii uchastvuet v reforme kontrol'no-nadzornoj deyatel'nosti [FCS of Russia participates in the reform of control and supervisory activities]*. *Tamozhnya*, 2017, I. 17 [424], pp. 2–4.
  12. *Tamozhennaya sluzhba Rossiiskoi Federatsii [Customs service of the Russian Federation in 2015]*. Available at: [http://www.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7995&Itemid=1845](http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=7995&Itemid=1845) (accessed 10.12.2018).
  13. *Tamozhennaya sluzhba Rossiiskoi Federatsii v 2016 godu [Customs service of the Russian Federation in 2016]*. Available at: [http://www.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7995&Itemid=1845](http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=7995&Itemid=1845)(accessed 10.12.2018).
  14. *Tamozhennaya sluzhba Rossiiskoi Federatsii v 2017 godu [Customs service of the Russian Federation in 2017]*. Available at: [http://www.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7995&Itemid=1845](http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=7995&Itemid=1845)(accessed 10.12.2018).

---

---

# ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИЙ

УДК 330.322.5:005.8

JEL D81

DOI 10.26425/1816-4277-2019-1-145-150

**Богомолова Екатерина Александровна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

*e-mail:* eabogomolova@yandex.ru

**Bogomolova Ekaterina**

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow

*e-mail:* eabogomolova@yandex.ru

## РИСКИ В УПРАВЛЕНИИ ИНВЕСТИЦИОННО-ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ

*Аннотация.* Рассмотрены аспекты управления рисками в проектах, связанных с инвестиционно-инновационной направленностью. Данные проекты связаны с получением высокой отдачи на вложенный капитал, но как известно, чем выше прибыль, тем выше уровень рисков, влияющих на результаты проекта при его реализации. Рассматриваемая тема является актуальной, так как в последнее время в большей степени реализуются проекты с высокой долей инновационности и использования высоких технологий.

*Ключевые слова:* инвестиции, инновации, проект, управление рисками, эффективность.

## RISKS IN THE MANAGEMENT OF INVESTMENT AND INNOVATIVE PROJECTS

*Abstract.* This article considers aspects of risk management in projects related to investment and innovative direction. These projects are associated with obtaining a high return on invested capital, but as you know, the higher the profit, the higher the level of risks affecting the results of the project during its implementation. Therefore, the considered theme is relevant, as in recent years, more projects are implemented with a high degree of innovativeness and the use of high technologies in their implementation.

*Keywords:* investment, innovations, project, risk management, efficiency.

В рамках концепции стратегического управления инновационным развитием как экономики в целом, так и отдельных предприятий присутствует целый комплекс рисков. На стадии стратегического планирования очень сложно предусмотреть возможные последствия долгосрочных финансовых вложений. Проблемы могут возникнуть уже на стадии выбора направления вложений. Исключением могут быть решения в добывающих компаниях, которые имеют перспективы рынков роста сбыта продукции и соответствующем им объеме запасов. В этом случае инновационные риски возникают при выборе технологий добычи полезных ископаемых, транспортировке и технологий сбыта. Необходима также стратегия выбора контрагентов и совладельцев бизнеса, условия распределения финансовых результатов и прав собственности на эти результаты.

Учитывая, что вложения в инновации носят долгосрочный характер в названной сфере деятельности (10 и более лет), риски увеличиваются в 2 раза или больше. Очевидно, что количественно их оценить проблематично. В качестве примера можно привести Турецкий поток (проект ПАО «Газпром»), который должен был приносить прибыль уже 2 года назад, а когда она возникнет – большой вопрос. Таким образом, при крупных инновационно-инвестиционных затратах следует предусматривать временные и финансовые резервы и на базе мониторинга вносить коррективы.

На втором уровне реализации возникает риск конкурентных преимуществ, которые имеют важное значение в рыночной среде. Эти преимущества, а, следовательно, и связанные с ними риски, как и все остальные, носят комплексный характер. Но чем длительнее сроки реализации инвестиционных проектов, тем выше риски их реализации.

© Богомолова Е.А., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



В концепции реализации стратегического управления существует понятие устойчивых конкурентных преимуществ, уровень которых зависит от минимизации рисков в процессе реализации инновационных и инвестиционных проектов. Для реализации этой концепции необходима концентрация всех видов ресурсов компаний, организаций и предприятий всех форм собственности. Но чем выше уровень концентрации, тем выше уровень риска. Но просто сложить все риски по всем видам трудовых, финансовых, материальных и других видов ресурсов не получится. Чтобы получить достоверный результат, нужна параметрическая модель, базирующаяся на суммировании комплекса всех видов рисков с учетом их весомости и степени их возможного влияния на конечный результат инвестиционно-инновационного процесса [1].

Инвестиционно-инновационные затраты, как правило, за исключением высокотехнологичных отраслей, имеют длительные сроки окупаемости, несмотря на достаточно высокую итоговую рентабельность. Инновации предполагают проведение глубоких (иногда фундаментальных) научных исследований, результаты которых могут быть как положительными, так и отрицательными. В ряде случаев нужны расходы на разработку и производство нового оборудования. К традиционным затратам добавляются расходы на разработку новых производственных технологий, внедренческие издержки. Самое главное, что такие разноплановые расходы требуют длительного периода времени. Конкурентные преимущества могут быть обеспечены только существенными инвестиционными вложениями. Инвестиционные компании, проходя столь длительный процесс эволюционного развития, достигают максимальной эффективности.

Следующий шаг – разработка инвестиционного или инвестиционно-строительного проекта. Одним из результатов может быть проектно-ориентированная форма хозяйствования, которая предполагает в процессе проектного финансирования внедрять технологические и технические нововведения. Результат – фокусирование всех аспектов хозяйствования на организации внедрения нововведений.

Если под проектом понимать комплекс мероприятий по достижению стратегических целей и конкретных задач с ограничениями по финансированию, требованиями внутренней и внешней среды, готовностью компании к внедрению нововведений и выбранной стратегии развития, можно сформулировать основные критерии:

- наличие оригинальной идеи;
- новизна результатов;
- возможность использования мировых и внутренних достижений науки и техники;
- эффективность;
- возможность реализации и приемлемые сроки окупаемости.

Следующим этапом является формирование инновационно-инвестиционной программы и стратегии бизнеса на уровне предприятий и организаций: по конкретным предложениям разрабатываются бизнес-планы инвестиционных проектов. К сожалению, в этом важнейшем с точки зрения эффективности инвестиций документе расчет уровня риска отсутствует. При методологическом подходе к оценке риска необходимо определять не только вероятность его возникновения, но и возможности получения убытков. В научной литературе при формировании команды проекта отмечается необходимость учета рисков, связанных с корректировкой команды или, другими словами, выходом из управления проектом экспертов, что еще раз подтверждает невнимание к оценке рисков и их влиянию на конечные результаты проектной деятельности.

Крупные организации и компании при формировании портфеля проектов проходят следующие основные этапы:

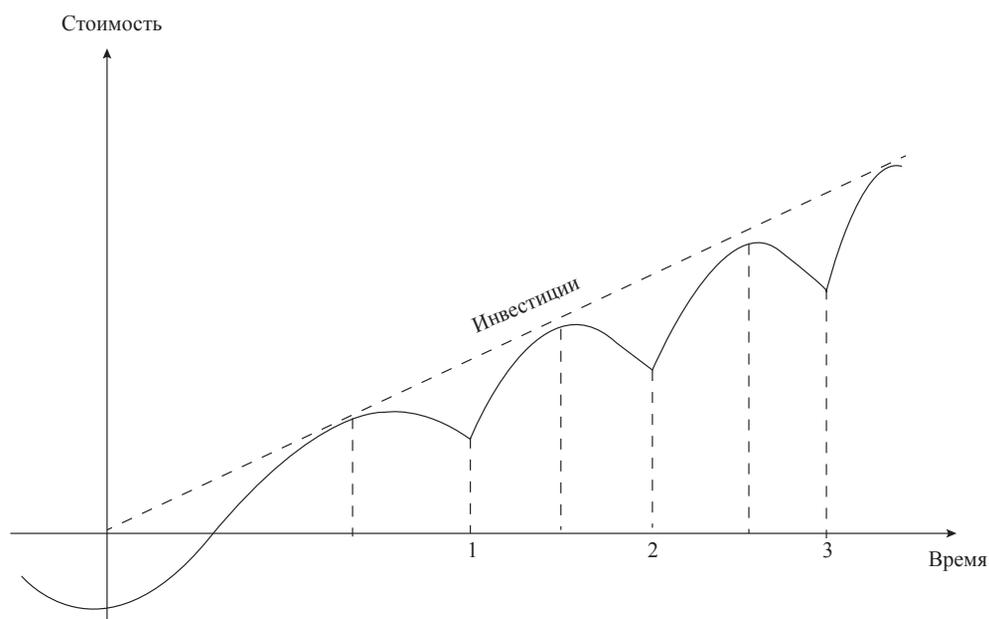
- анализ технико-экономических показателей по основным видам деятельности;
- оценка конкурентных преимуществ;
- возможные конкуренты;
- возможные инновационные направления развития;
- выбор приоритетных проектов.

Ошибки, а следовательно возникновение рискованных ситуаций начинается уже при ранжировании проектов. Это не только отклонения в объемах финансирования инвестиций и ненадежность отношений с инвесторами. Главное – непредсказуемый рост сметной стоимости строительства и затрат на приобретение оборудования, а это до 90 % объемов капитальных вложений в промышленное строительство. В жилищно-гражданском строительстве к рискам следует добавить высокие административные риски, например необходимость создания обязательных финансовых резервов, губительные для застройщиков сроки согласования и утверждения разрешительной документации и другие.

Инновационное развитие организации предполагает высокий уровень квалификации специалистов, но в их структуре должно быть место оценщикам рисков по аналогии с оценками бизнеса и другими.

Таким образом, инновационное проектирование состоит в выборе новых эффективных направлений бизнеса. Но как определить новизну выбранного пути развития, эффективность достигнутых результатов, целесообразность применения тех или других технологий? Новое или новизна в своей основе имеет человеко-творческую и возможно-экспериментальную, уникальную природу. С каким уровнем или нижним порогом следует внедрять нововведения? Как количественно оценить эти многопрофильные и многоплановые риски? Эти и другие вопросы до настоящего времени во многом открыты.

Главным критерием может быть уровень рентабельности проекта на выходе, при этом в инновационной экономике он должен быть в диапазоне 30–45 % в зависимости от вида деятельности. Это уровень рентабельности продаж продаваемой продукции. Однако на начальной стадии оценки инновационного проекта эффект отрицательный, что видно на рисунке 1, где 1, 2, 3 и т. д. – периодичность или шаги внедрения нововведений.



*Составлено автором по материалам исследования*

Рис. 1. Уровень рентабельности инновационного проекта на протяжении жизненного цикла

Риски необходимо просчитывать, оценивать и минимизировать на уровне идеи, концепции, гипотезы, проектных предложений, бизнес-плана инновационно-инвестиционного проекта, а главное, в процессе его реализации в различных стоимостных вариациях. В процессе реализации и прохождения различных этапов можно сказать «да» или «нет» конкретному проекту.

В последние годы все большее значение и развитие получает проектное управление и проектное финансирование. В реальных экономических условиях эти варианты реализации проектов инновационно-инвестиционного развития предприятий и организаций используются достаточно редко, несмотря на их достоинства. Чтобы их использовать, в команде проекта обязательно должен быть риск-менеджер. Если представить последовательность действий при реализации инновационно-инвестиционного проекта, то после анализа инновационных преимуществ определяются показатели доходности и риска и соотношение между ними по выбранному критерию для принятия инвестиционного решения.

В процессе анализа определяется общая потребность в инвестициях с распределением по направлениям инвестирования; уровень доходности капитальных вложений в проект; количественный и качественный уровень риска вложений. По конкретному проекту должны определяться коэффициенты доходности и риска и проводиться их анализ в рамках среднеотраслевых показателей – это и есть критерий отбора проектов. Следующим шагом должны оцениваться инвестиционные возможности организации и ее готовность вложений средств в инновационное развитие.

Стандартный набор показателей эффективности инвестиционного проекта предполагает использование чистого дисконтированного дохода, внутренней нормы доходности, индекса рентабельности, срока окупаемости.

Как можно видеть из вышеизложенного, во всех четырех показателях риски и уровень использования инноваций отсутствуют. Считаем целесообразным дополнить этот перечень коэффициентом риска проекта, как отношения инвестиций во время реализации проекта к прибыли за соответствующий период, и коэффициентом, характеризующим долю инновационной продукции к ее общему объему. К числу дополнительных показателей можно отнести также коэффициент ускорения возвратности капитала по сравнению с расчетным сроком окупаемости. Для выработки методологического подхода к управлению рисками необходимо проанализировать варианты решения этой проблемы в экономической литературе. Прежде всего, это разработка различных моделей. Моделирование, и в этом достоинство данного подхода, позволяет установить причинно-следственные связи между событиями, явлениями и причинами, как внешними, так и внутренними, их вызывающими. Модель показывает взаимосвязи, возникающие в процессе реализации инвестиционно-инновационных проектов. В зависимости от масштаба и сложности проектов уровень модели предполагает разный уровень достоверности событий, которые будут отражены в модели. Факторы, определяющие уровень риска и их учет, позволяют повысить достоверность моделирования. Главное – правильно установить причину возникновения рисков ситуации. Далее вскрыть возможности устранения и минимизировать последствия. Учитывая сложность инновационно-инвестиционных проектов, модели будут также различаться по сложности и количеству взаимосвязей, учитываемых в процессе моделирования. Необходимо выработать методологический подход к моделированию с учетом фактора времени.

В общем виде выявляются факторы возникновения риска, вероятность наступления события или событий и оценивается возможный результат. Однако возникновение рисков ситуаций или события всегда имеют последствия, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на результаты проекта. Такое воздействие со знаком плюс или минус должно включаться в модель. Основной проблемой в инновационно-инвестиционных проектах является большое количество участников с различными экономическими интересами и, участвуя в проекте, каждый из них несет различную долю риска, как количественную, так и качественную. На практике, например, бывает очень сложно ответить на вопрос, кто и почему виновен в нарушении сроков ввода объекта в эксплуатацию или наоборот – досрочном вводе. Досрочный ввод может вызвать рисковые последствия для заказчика, который может быть не готов к эксплуатации (сырье, рабочая сила, пусконаладочные работы и т. д.), а у потребителя продукции могут отсутствовать средства на ее приобретение. Нужен так называемый суммарный риск, который складывается из количественных оценок по всей цепочке событий его возникновения с соответствующей степенью вероятностей, подобно уравнению корреляции [5].

Учитывая сложность инновационно-инвестиционных проектов, необходимо группировать риски применительно к участникам событий. Например, инвестор несет основной риск, возникающий при нарушении сроков и объемов финансирования. Но здесь возникает возможность вины соинвесторов, компаньонов банка, изменения курсов валют, корректировки контрактов на поставки оборудования и другие факторы [2].

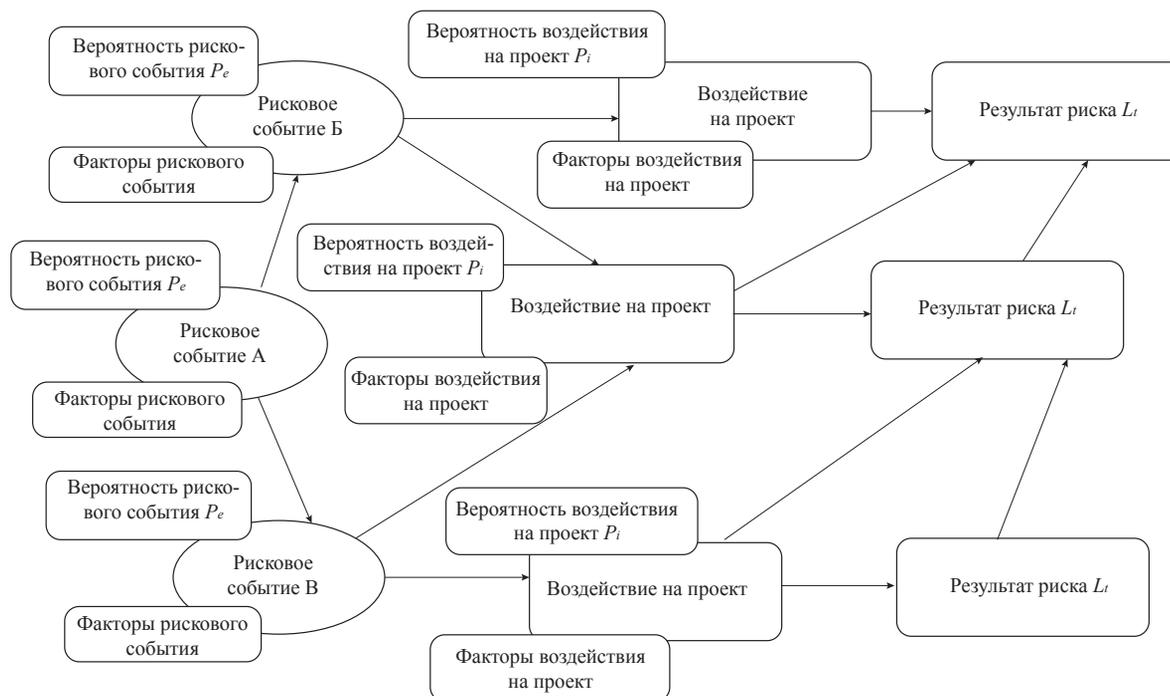
Генеральный подрядчик тесно связан с деятельностью инвестора. Риски несвоевременного ввода объекта возникают на всех этапах строительства, начиная от предоставления строительной площадки, качества проектно-сметной документации, уровня готовности техники, квалификации рабочей силы, системы расчетов за выполненные работы и другие факторы.

В ряде случаев отдельная группа рисков может быть связана с отношениями с органами государственной власти, контролирующими организациями, действующим законодательством. При наличии вариантов принимаемых решений, например, покупка оборудования на долевых началах, в кредит или в лизинг, степень риска может быть различной в разы, так как работают диаметрально противоположные факторы. При приобретении оборудования на долевых началах возникает вероятность несвоевременного перечисления средств соинвесторами. И даже в случаях дальнейшего исправления ситуации риск потери времени вызовет цепочку последствий вплоть до получения конечного результата инновационно-инвестиционного процесса.

Кредитование как проекта в целом, так и покупки оборудования может вызвать целый комплекс рисков ситуаций, связанных с консервацией в силу различных обстоятельств кредитной линии, изменением ставки рефинансирования (сейчас это происходит регулярно 2 раза в год) и, наконец, возможна ликвидация банка-кредитора.

Самый высокий уровень риска связан с моральным старением оборудования в цепочке: заказчик – проектно-научная организация – производитель оборудования – монтажная организация – пуско-наладочные работы – выпуск продукции. Этот фактор имеет такой высокий уровень риска в связи с длительными сроками. В течение этого времени на рынке может появиться аналогичная, возможно, более дешевая продукция. В этом случае инновационные преимущества могут частично или полностью быть утрачены, а эффективность инвестиций окажется под большим вопросом. Аналогичным образом можно рассматривать и процесс производства строительно-монтажных работ или другие составляющие вертикально-горизонтальных связей инвестиционного процесса. Другими словами, затраты, производство и результаты с позиций анализа рисков – труднореализуемая задача.

В ряде литературных источников предлагается модель, которую можно было бы назвать сетевая модель риска (рис. 2). Причина ее затрудненного использования связана со сложностью применения на практике.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Сетевая модель риска

Данная модель применима к сложным экономическим системам, к которым в полной мере относится и инновационно-инвестиционный процесс. Она позволяет выявить влияние рисков (причинно-следственные связи) на конечный результат. Главное ее достоинство – возможность влияния и корректировки степени воздействия на эффективность управления рисками. Возможно также регулировать процессы во времени и регулировать отставания и опережения наступления событий.

Модельный подход, как и многие другие, имеет свои достоинства и недостатки. Как уже отмечалось, смоделировав инновационно-инвестиционный процесс, необходимо оценить его эффективность, оптимизировать во времени и присвоить балльную оценку или уровень вероятности наступления события. Учитывая, что инновации и инвестиции неразрывно связаны, причем инвестиции первичны, необходимо сформировать риски по видам деятельности и исполнителям конкретных процедур [3].

На практике следует разделить процесс в целом на составляющие – инвестиционную и инновационную – и моделировать риски с учетом отраслевой принадлежности компании, внешних и внутренних воздействий и взаимосвязей, жизненного цикла выпускаемой продукции, наличия или отсутствия рычагов регулирования. Например, в добывающих отраслях разведанные и доказанные запасы гарантируют наличие в определенных объемах конкретной продукции (нефть, газ, уголь и т. д.), долгосрочные контракты по фиксированным ценам – определенный доход, то есть риски сведены к минимуму. Но как только встает вопрос

о себестоимости добычи, способах доставки продукции к потребителям, изменениях во внешней политике, конъюнктуре рынка, таможенных пошлинах и других внешних факторах, сразу создается целая цепочка рискованных ситуаций. Для учета возможных изменений необходимо прогнозировать процессы, постоянно проводить мониторинг рынка, вести маркетинговые исследования. Все это следует делать параллельно с учетом изменений факторов риска, оценок и переоценок рискованных ситуаций [4].

Для решения этого вопроса необходим качественный анализ рисков для расстановки приоритетов, планирования возможных последствий и выработки решений, направленных на минимизацию этих последствий. Другими словами, необходим факторный и структурный анализ бизнес-плана инвестиционного проекта. Основное внимание следует уделить бюджету проекта, источникам финансирования, продолжительности реализации проекта, вероятности наступления или не наступления рискованных ситуаций.

Все участники проекта выполняют разные функции в ходе его реализации и несут неравнозначную ответственность за конечный результат. Пропорционально участию распределяются и риски. Гораздо сложнее получить количественную оценку рисков в многопрофильной системе, которой является инновационно-инвестиционный процесс.

#### *Библиографический список*

1. Богомолова, Е. А. Существующие подходы к оценке рисков проектов реального инвестирования: их достоинства и недостатки / Е. А. Богомолова, А. О. Беринг // Вестник университета. – 2016. – № 10. – С. 47–52.
2. Богомолова, Е. А. Стимулирование инвестиционной активности организаций / Е. А. Богомолова, Н. А. Моисеенко // Вестник университета. – 2015. – № 9. – С. 290–299.
3. Горелова, О. А. Классификация факторов и критериев, влияющих на привлекательность инвестиционных программ с позиции инвесторов // Вестник университета. – 2016. – № 3. – С. 132–139.
4. Козловский, А. В. Перспективы развития инвестиционно-строительного комплекса / А. В. Козловский, Н. А. Моисеенко // Вестник университета. – 2016. – № 6. – С. 21–26.
5. Тихонов, Ю. П. О проблеме учета фактора времени в теории оценки экономической эффективности инвестиционных проектов // Вестник университета. – 2015. – № 12. – С. 140–145.

#### *References*

1. Bogomolova E. A., Bering A. O. Sushchestvuyushchie podkhody k otsenke riskov proektov real'nogo investirovaniya: ikh dostoinstva i nedostatki [*Existing approaches to risk assessment of real investment projects: their advantages and disadvantages*], Vestnik universiteta, 2016, I. 10, pp. 47–52.
2. Bogomolova E. A., Moiseenko N. A. Stimulirovanie investitsionnoi aktivnosti organizatsii. [*Stimulation of investment activity of organizations*], Vestnik universiteta, 2015, I. 9, pp. 290–299.
3. Gorelova O. A. Klassifikatsiya faktorov i kriteriev, vliyayushchikh na privlekatel'nost' investitsionnykh programm s pozitsii investorov [*Classification of factors and criteria affecting the attractiveness of investment programs from the perspective of investors*], Vestnik universiteta, 2016, I. 3, pp. 132–139.
4. Kozlovskii A. V., Moiseenko N. A. Perspektivy razvitiya investitsionno-stroitel'nogo kompleksa [*Prospects for the development of investment and construction complex*], Vestnik universiteta, 2016, I. 6, pp. 21–26.
5. Tikhonov Y. P. O probleme ucheta faktora vremeni v teorii otsenki ekonomicheskoi effektivnosti investitsionnykh proektov [*On the problem of taking into account the time factor in the theory of assessing the economic efficiency of investment projects*], Vestnik universiteta, 2015, I. 12, pp. 140–145.

**Бритик Эльвира Владимировна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Российский  
государственный аграрный университет –  
МСХА им. К. А. Тимирязева», г. Москва  
*e-mail: britik.elvira@mail.ru*

**Владимиров Владимир Васильевич**  
канд. экон. наук, Чебоксарский институт  
(филиал) ФГБОУ ВО «Московский политех-  
нический университет, г. Чебоксары  
*e-mail: ulay62@yandex.ru*

**Шулдяков Александр Владимирович**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Российский  
государственный аграрный университет –  
МСХА им. К. А. Тимирязева», г. Москва  
*e-mail: suldjkw@gmail.com*

**Britik Elvira**  
Candidate of Economic Sciences, Russian  
Timiryazev State Agrarian University, Moscow  
*e-mail: britik.elvira@mail.ru*

**Vladimirov Vladimir**  
Candidate of Economic Sciences, Cheboksary  
Institute (branch) of Moscow Polytechnic  
University, Cheboksary, Moscow  
*e-mail: ulay62@yandex.ru*

**Shuldyakov Aleksander**  
Candidate of Economic Sciences, Russian  
Timiryazev State Agrarian University, Moscow  
*e-mail: suldjkw@gmail.com*

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕР ГОСУДАРСТВЕННОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

*Аннотация.* Рассмотрены вопросы повышения эффективности государственного управления сельским хозяйством на основе стимулирования инвестиционной активности с учетом современных мер финансовой поддержки сельскохозяйственных предприятий. Представлены основные причины и факторы, обуславливающие необходимость усиления мер государственной финансовой поддержки инвестиционной деятельности в агропромышленном комплексе. Проведен анализ размеров, динамики и структуры источников финансирования капитальных вложений, показаны место и значение отдельных форм государственной финансовой поддержки в инвестиционных процессах. Выявлены имеющиеся проблемы повышения эффективности государственной инвестиционной политики в сельском хозяйстве в современных условиях. Сделан вывод о недопустимости сокращения уровня государственной поддержки отрасли, о необходимости дальнейшего ее наращивания в целях сохранения и повышения достигнутых темпов развития сельскохозяйственного производства в России.

*Ключевые слова:* управление агропромышленным комплексом, государственное стимулирование, финансирование инвестиций, льготное кредитование, субсидирование кредитов, уровень господдержки, привлечение инвестиций.

## IMPROVING OF STATE STIMULATION MEASURES OF INVESTMENT ACTIVITY IN AGRICULTURE

*Abstract.* The issues for improving the efficiency of state agriculture management on the basis of investment activity stimulation taking into account modern measures of financial support for agricultural enterprises have been considered. The main reasons and factors that determine the need to strengthen measures of state financial support for investment activities in the agrarian and industrial complex have been presented. The analysis of the amount, dynamics and structure of sources of capital investments financing has been carried out, the place and the importance of some definite state financial support forms in investment processes have been shown. The existing problems for increasing the efficiency of state investment policy in agriculture in modern conditions have been revealed. The conclusion on inadmissibility of reducing the state support level for the branch, the necessity for its further improvement in order to maintain and increase the achieved rates of agricultural production development in Russia has been made.

*Keywords:* management of agrarian and industrial complex, state stimulation, financing of investments, preferential crediting, credits subsidizing, level of state support, attracting investments.

Повышение эффективности государственной системы управления сельскохозяйственным производством остается одной из важных задач социально-экономического развития России.

В последние годы в рамках модернизации отдельных отраслей экономики, руководством страны был принят ряд нормативно-правовых и распорядительно-регулирующих документов, ставящих перед аграрной сферой стратегические задачи и определяющих пути их достижения. Прежде всего, это закон «О развитии сельского хозяйства», приоритетный национальный проект «Развитие АПК», «Доктрина продовольственной безопасности», «Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы», и др. [2].

© Бритик Э.В., Владимиров В.В., Шулдяков А.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Основные меры государственной финансовой поддержки сельского хозяйства систематизированы в действующей Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы (далее – Программа). В ней отражены приоритетные направления государственной аграрной политики, по которым аграриям будут выделяться целевые финансовые ресурсы [1].

К таким приоритетным направлениям развития агропромышленных комплексов (далее – АПК) в Программе отнесены:

- развитие мясного скотоводства;
- поддержка малых форм хозяйствования;
- техническая и технологическая модернизация, инновационное развитие;
- развитие мелиорации сельскохозяйственных земель;
- социальное развитие села и устойчивое развитие сельских территорий.

В связи с принятием новой Программы и вхождением России во Всемирную торговую организацию (далее – ВТО) изменились методы и формы государственной финансовой поддержки АПК. Определенную корректировку мер государственной поддержки вызвали изменившиеся макроэкономические условия хозяйствования: экономические санкции западных стран против России, удорожание инвестиционных кредитов, недоступность зарубежных рынков капитала [3]. Эти изменения касаются следующих вопросов участия государства в инвестиционном развитии АПК:

- порядка предоставления субсидий по инвестиционным кредитам;
- направлений инвестиционных вложений, по которым выделяются субсидии по кредитам;
- участия государства в прямом финансировании части инвестиционных затрат по строительству животноводческих ферм, овощехранилищ, теплиц и других капитальных объектов.

В целом модернизация мер государственной поддержки значительно улучшила инвестиционные возможности в АПК. Однако существующие объемы и темпы инвестиций недостаточны для преодоления существующих проблем отрасли. Кроме того, по мнению авторов, существует еще целый ряд объективных обстоятельств, обуславливающих необходимость усиления инвестиционной активности в отрасли:

– эмпирический анализ развития государственной системы управления сельским хозяйством России со времен освобождения крестьян от крепостного права показал, что основными факторами, способствовавшими реформированию отрасли, были: собственность на производственные ресурсы и землю, перераспределение доходов крестьян, формы организации труда первичных товаропроизводителей. Вопросы привлечения инвестиций в сельское хозяйство, повышения эффективности государственного управления отраслью или вообще не рассматривались, или стояли на втором плане;

– наблюдавшийся в начале 90-х гг. XX в. спад объемов производства сельскохозяйственной продукции и связанные с этим другие негативные процессы еще не полностью преодолены несмотря на неплохие темпы роста отрасли в последние 5–8 лет. Это обстоятельство требует усиления инвестиционной активности и увеличения выделяемых ресурсов для реализации мер государственной поддержки;

– по достигнутым показателям уровня производительности труда, продуктивности животных, урожайности сельскохозяйственных культур, по степени освоения инновационных технологий российское село в целом еще значительно отстает от уровня передовых аграрных стран. По официальным данным, отставание по уровню производительности труда в разных отраслях достигает 4–10 раз [2]. Такой разрыв без крупных государственных вливаний и усиленного привлечения сторонних инвестиций невозможно преодолеть;

– вступление России в ВТО, усиление международной конкуренции на мировых продовольственных рынках, появление фактов государственного протекционизма и практика экономических санкций против России требуют унификации всех условий агробизнеса, включая меры государственной поддержки и улучшения инвестиционного климата в отрасли, выравнивания размеров государственной поддержки аграрного сектора с уровнем ведущих стран [4];

– неразвитость социальных условий жизни на селе, отставание уровня развития объектов инфраструктуры от аналогичных условий города, отсутствие финансовых источников в местных бюджетах для обеспечения расходов по содержанию и укреплению бытовых и культурных объектов сельской местности. В развитых европейских странах в уровне жизни городских и сельских жителей различия давно уже нет. Данное

обстоятельство также повышает актуальность вопросов усиления мер государственного стимулирования притока инвестиций в АПК;

– отсутствие значительных инвестиционных ресурсов у основной части сельскохозяйственных товаропроизводителей, особенно у малых предприятий и фермерских хозяйств, требует, чтобы в отрасль были привлечены дополнительные ресурсы из внешних источников финансирования: банковские кредиты, прямые государственные дотации, рынок капитала, иностранные инвестиции [6].

Основным инициатором и катализатором инвестиционных процессов является государство, которое должно проводить активную инвестиционную политику. В России такая инвестиционная политика в АПК ведется с начала 2000-х гг.

«Государство является драйвером роста инвестиций, объем средств, привлекаемых с господдержкой, в 2017 г. достиг почти 50 % (от общего объема вложений в агросектор)», - подчеркивает заместитель министра сельского хозяйства Игорь Кузин [5]. Объем инвестиций в основной капитал АПК в 2017 г. составил 611,5 млрд руб. против 588 млрд руб. в 2016 г. При этом доля вложений с господдержкой увеличился с 26 % до 46 % (табл. 1).

Таблица 1

**Источники финансирования инвестиций в основной капитал по крупным и средним организациям в АПК России**

Показатель	2012 г.		2013 г.		2014 г.		2015 г.		2015г. к 2012г., %
	млрд руб.	%							
Инвестиции в основной капитал, всего	425,2	100	479,4	100	504,0	100	509,5	100	119,8
в т. ч. собственные средства предприятий	224,4	52,8	249,4	52,0	295,0	58,5	332,7	65,3	148,3
Привлеченные	200,8	47,2	230,0	48,0	209,0	41,5	176,8	34,7	88,0
из них средства федерального бюджета	5,0	1,2	6,6	1,4	7,0	1,4	5,8	1,1	116,0
Бюджеты субъектов федерации	2,2	0,5	4,0	1,3	3,5	0,7	2,9	0,6	131,8
Инвестиции из-за рубежа	4,9	1,1	4,8	1,0	1,2	0,2	0,7	0,1	14,3

Источник: [9]

Правительство России в своей бюджетной политике аграрную отрасль продолжает считать приоритетной. Так, например, в проекте бюджета на 2018 г. и на плановый период 2019–2020 гг. на развитие АПК выделено примерно по 222 млрд руб. ежегодно [5].

В 2017 г. Министерство сельского хозяйства (далее – Минсельхоз) реформировало систему господдержки АПК, причем достаточно радикально: ушел от ставшего привычным субсидирования кредитов, отказался от администрирования большого числа субсидий, отдав их распределение регионам, ввел новые правила отбора проектов для возмещения части понесенных капитальных затрат. Нарекания в адрес новой схемы субсидирования сельхозпроизводителей начали звучать еще до того, как она начала работать, и так или иначе не прекращались в течение всего 2017 г. Тем не менее, представители самого агроведомства не раз подчеркивали, что господдержка стала эффективнее и благодаря ей отрасли удастся удерживать высокие темпы развития и демонстрировать рекордные показатели производства [5].

Суть изменений порядка распределения субсидий на поддержку сельского хозяйства состоит в следующем. В прошлые годы финансовая поддержка государства выделялась отдельно по каждому направлению: субсидирование инвестиционных кредитов, страхование посевов и скота, грантовая поддержка малых форм хозяйствования, племенное животноводство, садоводство и элитное семеноводство. Теперь на федеральном уровне не будут расписывать лимиты средств по отдельным направлениям поддержки, а ограничатся выделением общей суммы поддержки, определенной для региона. Такая система имеет название «единой региональной субсидии». Как подчеркивают некоторые эксперты, передача всех прав регионам не всегда

приносит пользу сельхозтоваропроизводителям. При этом поменялись правила и порядок предоставления льготных кредитов. Они сейчас предоставляются агропроизводителям сразу по льготной ставке. А полагающиеся субсидии из бюджета на уровне ключевой ставки Центрального Банка Российской Федерации (далее – Банк России) перечисляются напрямую банковскому учреждению, выдавшему кредит. Такая система льготного кредитования удобна и выгодна для заемщиков, так как они избавляются от дополнительных расходов на выплату полной коммерческой процентной ставки по кредиту. Кроме того, они освобождаются от процедуры «выпрашивания» субсидии у отраслевого министерства. Все операции по перечислению полагающейся суммы финансовой поддержки Минсельхоз и его региональные подразделения проводят с банковскими организациями, перечень которых заранее ими утверждается.

По данным Минсельхоза на начало декабря в 2017 г. было отобрано 146 инвестиционных проектов по строительству и/или модернизации объектов АПК с расчетным объемом субсидий 12,6 млрд руб. В середине месяца комиссия ведомства отобрала еще 46 проектов на сумму субсидий 3,2 млрд руб. Больше всего проектов (31) – по направлению «молочные комплексы». Этот сектор стал главным бенефициаром изменения правил компенсации капитальных затрат, поскольку для него их увеличили с 20 до 30 % [5].

Через льготное кредитование предполагается в основном стимулировать инвестиционную активность в АПК. Так, например, из 104,5 млрд руб., выделенных в 2018 г. на поддержку инвестиционных проектов, 44,2 млрд руб. запланировано направить через механизм субсидирования, что на 25,38 млрд руб. больше, чем было выделено в 2017 г. Остальная часть средств направляется на возмещение капитальных затрат и выдачу государственных льготных инвестиционных кредитов [6] (табл. 2).

Таблица 2

#### Структура субсидий на поддержку инвестиционной деятельности

Направления поддержки	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Субсидирование инвестиционных кредитов, млрд руб.	72,2	51,4	55,3	59,6	52,2
Возмещение капитальных затрат, млрд руб.	0	1,2	10,8	15,8	0,1
Льготные инвестиционные кредиты, млрд руб.	0	0	0	9,9	33,2

Источник: [6]

Анализ системы государственной поддержки инвестиционной деятельности в АПК, показал существование определенных проблем, в частности, нестабильное финансирование. Расходы на поддержку сельского хозяйства в 2014-2016 гг. уже сократились на 25 млрд руб. Стратегия сокращения государственного финансирования отрасли сохранится и в дальнейшем, что определено условиями вхождения России в ВТО.

Необходимо отметить, что такая форма поддержки, как «Возмещение капитальных затрат» – это новое направление государственного финансирования инвестиционной деятельности в АПК. Согласно принятым нормативным актам, для получения такой поддержки инвестор осуществляет строительство и модернизацию объектов АПК по приоритетным направлениям за свой счет, а после принятия объекта на баланс предоставляет соответствующие документы в Минсельхоз и может рассчитывать на получение возмещения до 30 % понесенных капитальных затрат из федерального бюджета. Претендовать на субсидии могут инвесторы, работающие в приоритетных направлениях (молочные и тепличные комплексы, оптово-распределительные центры, селекционно-семеноводческие и селекционно-генетические центры, картофеле-, овоще- и плодохранилища). Средства предоставляются только по введенным объектам, строительство или модернизация которых началась не более чем 3 года назад. Ранее регионы пытались получить деньги под проекты, у которых вообще было мало шансов на реализацию. Это приводило к потере средств: регион подавал заявку, под него резервировали необходимую сумму, а в конце года оказывалось, что объект не запускается. В итоге деньги приходилось возвращать в федеральный бюджет: перераспределить их на другие регионы можно только после внесения изменений в закон о бюджете, отложить на следующий год нельзя.

По сообщению Министерства финансов, объем помощи сократится в 2017 г. в 1,4 раза меньше, чем закладывалось изначально в паспорт Программы. Без должного финансового обеспечения меры Правительства по поддержке инвестиционного развития отрасли, останутся на бумаге. Другая проблема стимулирования инвестиционной активности заключается в ограниченности бюджетных средств.

О необходимости увеличения финансирования льготного кредитования подчеркивали и товаропроизводители и представители Минсельхоза. Так, например, исполнительный директор ассоциации российских производителей молока «Союзмолоко» А. Белов, подчеркивая недостаточность выделяемых лимитов государственной финансовой поддержки, отмечает, что они, как правило, исчерпываются в начале года. А общая сумма потребности, рассчитанная по собранным в регионах России заявкам на льготное кредитование, в 5 раз выше выделенных лимитов (общее число заявок в 2017 г. составило около 12 тыс., необходимая сумма – 71,6 млрд руб.) [7].

С тем, что суммы выделяемых бюджетных средств на поддержку сельского хозяйства нужно увеличивать соглашался и министр А. Ткачев. Так, по его словам, для министерства важным приоритетом является обеспечить отрасль в достаточном объеме льготными кредитами, а в дальнейшем постараться постепенно их увеличить [7].

В 2017 г. объем господдержки сельского хозяйства составил 241,8 млрд руб. – почти на 24 млрд руб. больше, чем в 2016 г. По оценке Минсельхоза, эта «беспрецедентная» сумма позволила привлечь в отрасль 611,5 млрд руб. инвестиций в основной капитал – плюс 23,5 млрд руб. к уровню предыдущего года. Такой рост можно объяснить увеличением субсидий по статье «Стимулирование инвестиционной деятельности в АПК»: если в 2016 г. на субсидирование кредитов и возмещение части капитальных затрат направили 66,1 млрд руб., то в 2017 г. – 85,2 млрд руб. В том числе 59,6 млрд руб. пошло на выполнение ранее взятых обязательств – субсидирование инвестиционных кредитов, одобренных до 01.01.2017 г., 15,8 млрд руб. – на компенсацию понесенных капитальных затрат, 9,9 млрд руб. – на новую систему льготного инвестиционного кредитования [7].

В результате недостаточного финансирования выделяемые лимиты на льготные инвестиционные кредиты заканчиваются в первые 2 месяца очередного года. Их успевают оформлять крупные агрохолдинги, а мелкие и средние предприятия остаются ни с чем.

С тем, что у системы льготного кредитования есть недочеты и главный из них – недостаточные лимиты субсидий, соглашались и региональные агроведомства. Например, Чувашская Республика в 2017 г. получила на льготное кредитование чуть более 58 млн руб., что существенно ниже потребности. В итоге не все сельхозпроизводители смогли привлечь кредиты по льготной ставке. Также многие не получили их из-за отсутствия собственных средств или залоговой базы, плохой кредитной истории. Несмотря на указанные проблемы, внедрение системы льготного кредитования открыло аграриям доступ к по-настоящему дешевым финансовым ресурсам, фактически устранив различные барьеры для их получения, считают многие эксперты. В 2018 г. сельхозпроизводителям региона выделяется 605 млн руб. на субсидии по инвестиционным кредитам, что больше, чем в 2017 г. в более чем 10 раз [7].

Сейчас формируется новая экономическая реальность, связанная с жесткой кредитной политикой Банка России и низким уровнем инфляции, и рассчитывать на значительный приток бюджетных средств на стимулирование инвестиционной активности в АПК не имеет смысла.

Если бы инвесторы были уверены в стабильности уровня господдержки и ее прозрачности, то инвестиционная активность была бы значительно выше. Однако в современных условиях надеяться на то, что поддержка сохранится на нынешнем уровне, и принимать инвестиционные решения, опираясь на такую поддержку, было бы ошибочно. При этом без субсидий в сельском хозяйстве крайне сложно увеличивать объемы производств, вовлекать в оборот новые земли. Проблема в том, что даже сохранившиеся меры господдержки направлены на увеличение производства, но не обеспечивают сохранения или повышения доходности аграриев, не гарантируют, что они не окажутся в убытке на фоне роста объемов выпуска продукции.

А между тем общеизвестно, что ведущие аграрные страны выделяют значительные финансовые средства на поддержку своих фермеров (табл. 3). Причины такой «щедрости» также не являются секретом для специалистов. Основными среди этих причин являются:

- необходимость обеспечения продовольственной безопасности страны;
- ведущая роль аграрной отрасли в снабжении экономики сырьем;
- мелкотоварный характер аграрного производства;
- продовольственное обеспечение населения – важная социальная задача государства и многое другое.

## Уровень государственной поддержки сельского хозяйства в различных странах

Страна	Размер государственной поддержки сельского хозяйства			
	в % к ВВП	на душу населения, долл. США	на 1 га сельхозугодий, долл. США	уровень государственной поддержки, %
Россия	0,8	60	9,5	7,1
Исландия	1,6	644	62	68
Канада	1,3	163	36	20
США	1,5	350	85	24
Чехия	1,6	100	139	25
Страны ЕС	1,7	336	801	49
Япония	1,7	566	10671	65
Венгрия	1,8	111	95	20
Норвегия	2,0	638	2650	69

Источник: [9]

Оценка уровня поддержки отрасли выявила существенные межстрановые различия. Однако видно, что практически во всех приведенных в таблице трех странах уровень государственной поддержки значительно выше, чем в России. В связи с этим необходимо подчеркнуть, что дальнейшее сокращение уровня государственной поддержки сельского хозяйства недопустимо. Оно приведет к сокращению инвестиций в отрасль, что в свою очередь, приведет к падению темпов ее развития и обострению существующих проблем.

## Библиографический список

1. Постановление Правительства РФ «О государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 гг.» от 14.07.2012 г. № 71711 (с изм. и доп. от 06.09.2018 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/70210644/paragraph/1:1> (дата обращения: 29.11.2018).
2. Владимиров, В. В. Эффективность государственной системы управления сельским хозяйством региона: методические основы и пути повышения / В. В. Владимиров, В. Х. Дубинин. – Чебоксары: Чувашская государственная сельскохозяйственная академия, 2011. – 439 с.
3. Владимиров В. В. Государственная финансовая поддержка сельского хозяйства Чувашской республики в условиях кризиса / В. В. Владимиров, А. В. Григорьев // Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов «Молодежь и инновации»: 09–10 апреля 2015 года. – Чебоксары: Чувашская государственная сельскохозяйственная академия, 2015. – С. 279–282.
4. Володина, Н. Г. Маркетинговый подход развития инновационной деятельности в аграрной экономике / Н. Г. Володина, Э. В. Бритик // Доклады ТСХА Сборник статей. М.: Российский государственный аграрный университет – МСХА им. К. А. Тимирязева, 2018. – С. 220–222.
5. Кулистикова, Т. Год новых субсидий. Как работает реформированная система господдержки АПК [Электронный ресурс] // Агроинвестор. – 2018. – № 1. – Режим доступа: <http://www.agroinvestor.ru/investments/article/29206-god-novykh-subsidiy/> (дата обращения: 29.11.2018).
6. Маркетинг и менеджмент в развитии экономики России / Е. Г. Агаларова, С. В. Аливанова, А. Я. Казарова, И. В. Козел, Е. А. Косинова, С. В. Левушкина, Е. М. Петрова, П. А. Сахнюк, Т. И. Сахнюк, О. А. Чередниченко, В. В. Куренная, И. Г. Свистунова, А. А. Ахметгареева, Э. В. Бритик, Э. В. Бритик, А. В. Шульдяков, Н. Г. Володина, Е. А. Кузнецова, Е. Г. Гущина и др. Ставрополь: Изд-во «Агрус». 2012. – 212 с.
7. Оперативная информация Министерства сельского хозяйства Российской Федерации и Чувашской Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mcs.ru/activity/state-support/measures/> (дата обращения: 29.11.2018).

8. Основные показатели АПК Российской Федерации в 2015 году / Инвестиции в нефинансовые активы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1140096652250/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1140096652250/) (дата обращения: 29.11.2018).
9. Уровень государственной поддержки сельского хозяйства в различных странах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://yandex.ru/images/search?img\\_url=https%3A%2F%2Fxnreferat.com%2Fimage%2F13%2F1304779412\\_1.png&p=3&text=&pos=109&lr=45&rpt=simag/](https://yandex.ru/images/search?img_url=https%3A%2F%2Fxnreferat.com%2Fimage%2F13%2F1304779412_1.png&p=3&text=&pos=109&lr=45&rpt=simag/) (дата обращения: 29.11.2018).

#### References

1. Postanovlenie Pravitelstva Rossiiskoi Federatsii ot 14.07.2012 №71711 «O gosudarstvennoi programme razvitiya sel'skogo khozyaistva i regulirovaniya rynkov sel'skokhozyaistvennoi produktsii, syr'ya i prodovolstviya na 2013–2020 gody» [*Decree of the Government of the Russian Federation «The State Program of Agricultural Development and Regulation of Markets for agricultural products, raw materials and food for 2013–2020»*]. Available at: <https://ivo.garant.ru/#/document/70210644/paragraph/1:1> (accessed 29.11.2018).
2. Vladimirov V. V. Effektivnost' gosudarstvennoi sistemy upravleniya sel'skim khozyaistvom regiona: metodicheskie osnovy i puti povysheniya [*The effectiveness of the state management system of regional agriculture: methodological foundations and ways to improve*], Cheboksary: Chuvashskaya gosudarstvennaya sel'skokhozyaistvennaya akademiya, 2011, 439 p.
3. Vladimirov V. V., Grigoryev A. V. Gosudarstvennaya finansovaya podderzhka selskogo khozyaistva Chuvashskoi respubliki v usloviyakh krizisa [*State financial support of the Chuvash Republic agriculture in the crisis*], Materialy XI Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii molodykh uchenykh, aspirantov i studentov «Molodezh i innovatsii» [*Materials of XI all-Russian scientific-practical conference of young scientists, postgraduates and students «Youth and innovations»*], 2015, pp. 279–282.
4. Volodina N. G., Britik E. V. Marketingovy podkhod razvitiya innovatsionnoi deyatel'nosti v agrarnoi ekonomike [*The marketing approach of innovative activity development in agrarian economy*], DOKLADY TSKhA Sbornik statei [*Reports of Timiryazev Agricultural Academy*], Moskva: Rossiiskii gosudarstvennyi agrarnyi universitet – MSKhA im. K. A. Timiryazeva, 2018, pp. 220–222.
5. Kulistikova T. God novykh subsidii. Kak rabotayet reformirovannaya sistema gospodderzhki APK [*Year of new subsidies. How the reformed system of state support for agriculture works*], Agroinvestor, 2018, I. 1. Available at (accessed 29.11.2018).
6. Agalarova E. G Marketing i menedzhment v razvitii ekonomiki Rossii [*Marketing and management in the development of the Russian economy*], Stavropol': Agrus, 2012, 212 p.
7. Operativnaya informatsiya Ministerstva sel'skogo khozyaistva RF i Chuvashskoi Respubliki [*Operative information of the Ministry of agriculture of the Russian Federation and the Chuvash Republic*]. Available at: <https://mcx.ru/activity/state-support/measures/> (accessed 29.10.2018).
8. Osnovnye pokazateli APK Rossiiskoi federatsii v 2015 godu [*The main indicators of agroindustrial complex of the Russian Federation in 2015*], Investitsii v nefinansovye aktivy [*Investments in non-financial assets*]. Available at: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1140096652250/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1140096652250/) (accessed 29.11.2018).
9. Uroven' gosudarstvennoi podderzhki sel'skogo khozyaistva v razlichnykh stranakh [*The level of state support for agriculture in different countries*]. Available at: [https://yandex.ru/images/search?img\\_url=https%3A%2F%2Fxnreferat.com%2Fimage%2F13%2F1304779412\\_1.png&p=3&text=&pos=109&lr=45&rpt=simag/](https://yandex.ru/images/search?img_url=https%3A%2F%2Fxnreferat.com%2Fimage%2F13%2F1304779412_1.png&p=3&text=&pos=109&lr=45&rpt=simag/) (accessed 29.11.2018).

# ФИНАНСЫ И БАНКОВСКОЕ ДЕЛО

УДК 657 JEL C81

DOI 10.26425/1816-4277-2019-1-158-162

**Агеева Ольга Андреевна**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

*e-mail:* oa-ageeva@yandex.ru

**Формусатий Диана Викторовна**

аспирант, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

*e-mail:* fordiana@yandex.ru

## ВЫБОР ЭЛЕМЕНТОВ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

*Аннотация.* Рассмотрены предпосылки возникновения и развития учетной политики. Исследовано влияние выбора элементов учетной политики на уровень оценок показателей финансовой отчетности. Отмечено, что показатели финансовой отчетности являются одним из важнейших источников для проведения анализа и принятия управленческих решений. Отмечено, что финансовый аналитик должен понимать, какие оценки тех или иных показателей представлены в данном конкретном финансовом отчете и как они влияют на формулируемые им аналитические выводы. Представлен авторский подход к оценке влияния учетной политики на показатели финансовой отчетности.

**Ключевые слова:** элементы учетной политики, финансовая отчетность, оценка показателей, анализ, выбор методов учета, отражение информации.

**Ageeva Olga**

Doctor of Economic Sciences, State University of Management, Moscow

*e-mail:* oa-ageeva@yandex.ru

**Formusatii Diana**

Postgraduate student, State University of Management, Moscow

*e-mail:* fordiana@yandex.ru

## ELEMENTS OF ACCOUNTING POLICY SELECTION AND ITS INFLUENCE ON FINANCIAL STATEMENTS INDICATORS

*Abstract.* In this article, the authors consider reasons for development of variety of accounting policies and examine influencing of selected accounting policy elements on valuation of financial statements indicators. Obviously financial statements indicators are definitely one of the most important sources of information for financial analysis and management decisions. Financial analyst should be aware, which valuation methods have been presented in this financial statement, and how they influence on formulated by him analytical conclusions. The approach presented in the article to the assessment of the impact of accounting policies on the financial statements' indicators and the conclusions formulated by the authors as a result of the research allows to get answers to these issues.

**Keywords:** elements of accounting policy, financial statements, indicators' valuation, analysis, accounting method selection, reflection of information.

Процесс формирования в России рыночных отношений объективно сопровождался развитием отсутствующих в тот период финансовой отчетности и налоговой системы. В связи с необходимостью формировать финансовую отчетность с учетом мировых тенденций Министерство финансов России приняло решение разработать российские национальные учетные стандарты – положения по бухгалтерскому учету (далее – ПБУ). Закономерно первое ПБУ было посвящено учетной политике предприятия, которая составляет основу стоимостных оценок отчетных показателей и без которой нельзя составить качественную финансовую отчетность.

Существенный вклад в методологию разработки учетной политики внесли такие российские ученые, как Я. В. Соколов, А. С. Бакаев, С. Н. Николаева, В. Д. Новодворский, А. Н. Хорин, Л. П. Хабарова. Вместе с тем следует учитывать преемственность научных знаний: отдельные элементы учетной политики появились уже в начале XX в. в работах по балансоведению ряда известных исследователей, к которым относятся И. Ф. Шер, А. П. Рудановский, Н. А. Блатов, И. А. Кошкин, Ж. Ришар.

© Агеева О.А., Формусатий Д.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Учетную политику предприятия определяют как совокупность способов ведения бухгалтерского учета, таких как методы оценки показателей финансовой отчетности, способы списания стоимости активов, применяемая система счетов и учетные регистры, способы обработки информации первичных документов. Учетная политика утверждается приказом руководителя. Приложениями к приказу об учетной политике являются: рабочий план счетов, график документооборота, план проведения инвентаризации активов и обязательств и другие соответствующие внутренние регламенты [1].

Поскольку действующее законодательство предоставляет предприятиям в отдельных случаях выбор методов учета и оценок статей отчетности, а также в силу того, что в финансовой отчетности показатели отражены укрупненно, без аналитической информации, то принятую учетную политику требуется в обязательном порядке раскрывать в пояснительной записке к годовой финансовой отчетности. Раскрытие учетной политики в пояснительной записке также помогает пользователям финансовой отчетности понять, в какой оценке отражены отдельные показатели и сделать выводы о влиянии, которое оказал выбранный метод учета на соответствующий показатель финансового отчета.

Таким образом, предоставленная предприятиям возможность выбора отдельных методов учета и способов денежной оценки статей затрудняет чтение финансовой отчетности, так как перед ее чтением необходимо ознакомиться с выбранной учетной политикой.

О возможности выбора оценок при составлении финансовой отчетности в последние 10 лет среди методологов, входящих в Совет по международным стандартам финансовой отчетности (далее – МСФО), ведутся дискуссии. Американские представители высказываются за сокращение выбора, поскольку, с их точки зрения, широкий выбор оценок позволяет финансовым аналитикам манипулировать показателями финансовой отчетности в своих целях, снижая качественные характеристики информации, отражаемой в финансовой отчетности. Кроме того, по их мнению, широкий выбор возможных оценок приводит к тому, что пояснительная записка к отчетности занимает большое количество листов, а это значит, что процесс чтения финансовой отчетности усложняется и замедляется. Американские фондовые биржи при подаче документов на котировку акций не принимают к рассмотрению предполагающую широкий выбор финансовую отчетность по МСФО (англ. IFRS), а требуют от предприятий финансовую отчетность по американским учетным стандартам (англ. US GAAP), согласно которым выбор элементов учетной политики существенно меньше, и финансовая отчетность читается легче. Таким образом, по мнению указанной группы методологов, отмена в МСФО выбора отдельных методов учета, формирующих денежные оценки статей финансовой отчетности, облегчит ее чтение и понимание. Вместе с тем европейские методологи имеют иную точку зрения по вопросу о выборе элементов учетной политики. Они полагают, что составление финансовой отчетности – это творческий процесс, и нельзя лишать финансовых аналитиков возможности выбора оценок.

В связи с отмеченными выше тенденциями можно констатировать факт уменьшения выбора оценок в МСФО за последние 10 лет. Так, в частности, отменен метод ЛИФО (англ. Last in First out, LIFO) при списании запасов в производство, также существенно уменьшился выбор методов при отражении и оценке финансовых инструментов и других показателей финансовой отчетности.

Чтобы сформулировать обоснованные выводы о том, как выбор, сделанный в учетной политике, влияет на показатели финансовых отчетов, следует, проанализировав действующее российское и международное законодательства, выявить совокупность элементов учетной политики, оказывающих влияние на оценки отчетных показателей. Необходимо отметить, что поскольку российские учетные стандарты разработаны на базе МСФО, то возможности выбора оценок элементов финансовой отчетности в указанных двух учетных системах по существу совпадают, метод отражения управленческих расходов – вычитание из продажной выручки или включение их в состав себестоимости продукции, работ, услуг. В последнем случае надо еще выбрать и базу распределения управленческих расходов между вилами продукции, работ, услуг.

В силу принятого в международном учете креативного подхода к составлению финансовой отчетности в отдельных ситуациях выбор должен сделать специалист, составляющий отчетность через формирование своего профессионального суждения, которое он должен обосновать и впоследствии нести ответственность за его применение [4]. Например, такое суждение требуется формировать при отражении оценочных обязательств, отложенных налоговых активов, событий, повлиявших на финансовую отчетность уже после отчетной даты и в других аналогичных случаях, при оценке обесценивания активов и при расчете

убытка от их обесценивания. Важным оценочным значением является резерв по сомнительной дебиторской задолженности и другим долгам, ожидаемым к поступлению.

Предоставленная финансовым аналитикам возможность самостоятельно оценивать некоторые показатели финансовых отчетов, базируясь на своем профессиональном суждении, предопределяет необходимость раскрыть свои действия в учетной политике и в пояснительной записке к финансовой отчетности.

Известный российский методолог по бухгалтерскому учету В. Я. Соколов пишет: «Отказываясь от изучения пространства факторов, бухгалтер задает нетождественным факторам поле наблюдений, сложившееся под воздействием факторов, но опосредованные априорной информацией, с помощью которой бухгалтер проводит свои наблюдения, то есть фиксирует факты хозяйственной жизни. Различные методы наблюдения, иначе говоря, различные методологические приемы фиксации фактов хозяйственной жизни создают различные представления о реальном положении и состоянии управляемых объектов. Таким образом, выбирая оценку учитываемых объектов, бухгалтер так или иначе формирует представление заинтересованных лиц и о финансовом положении организации, и об успешности ее хозяйственной деятельности» [5, с. 10].

О. А. Агеева исследовала подходы к оценке влияния учетной политики на показатели бухгалтерской отчетности и предложила соответствующую методику [2; 3]. В настоящей статье авторы предприняли попытку уточнить указанную методику и определить направления ее дальнейшего развития.

В таблице 1 в первом столбце представлены показатели трех финансовых отчетов: бухгалтерского баланса (в МСФО – отчет о финансовом положении), о финансовых результатах и об изменениях капитала в порядке уменьшения степени влияния на их оценку элементов учетной политики, по которым законодательство предусматривает выбор.

Таблица 1

**Ранжирование показателей трех финансовых отчетов по уменьшению степени влияния на их оценку элементов учетной политики**

Показатели трех финансовых отчетов, оценка которых зависит от выбора метода учета	Степень влияния (количество раз)
Итог бухгалтерского баланса	22
Чистая прибыль (убыток) в отчете о финансовых результатах	20
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) в бухгалтерском балансе	20
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) в отчете об изменении капитала	20
Прибыль (убыток) до налогообложения в отчете о финансовых результатах	19
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг в отчете о финансовых результатах	15
Валовая прибыль в отчете о финансовых результатах	15
Управленческие расходы в отчете о финансовых результатах	15
Прибыль (убыток) от продаж в отчете о финансовых результатах	15
Товары, отгруженные в бухгалтерском балансе	6
Незавершенное производство в бухгалтерском балансе	6
Запасы в бухгалтерском балансе	4
Основные средства в бухгалтерском балансе	3
Прочие расходы в отчете о финансовых результатах	6
Отложенные налоговые активы в бухгалтерском балансе	2
Отложенные налоговые активы в отчете о финансовых результатах	2
Дебиторская задолженность в бухгалтерском балансе	2
Долгосрочные финансовые вложения в бухгалтерском балансе	2
Краткосрочные финансовые вложения в бухгалтерском балансе	2
Резервы предстоящих расходов в бухгалтерском балансе	2
Добавочный капитал в бухгалтерском балансе	2
Добавочный капитал в отчете об изменении капитала	2

Окончание таблицы 1

Показатели трех финансовых отчетов, оценка которых зависит от выбора метода учета	Степень влияния (количество раз)
Нематериальные активы в бухгалтерском балансе	1
Незавершенное строительство в бухгалтерском балансе	1
Расходы будущих периодов в бухгалтерском балансе	1
Кредиторская задолженность в бухгалтерском балансе	1
Отложенные налоговые обязательства в бухгалтерском балансе	1
Отложенные налоговые обязательства в отчете о финансовых результатах	1

Источник: [3]

Суть методики состоит в том, что данные из таблицы 1 позволяют рассчитать все возможные оценки показателей анализируемых финансовых отчетов. Для получения результата следует умножить эти данные на количество существующих в настоящее время согласно действующему законодательству возможных способов учета, влияющих на оценку соответствующего показателя.

Например, в составе комплексной статьи «запасы» есть показатель «готовая продукция», оценка которого согласно действующему в настоящее время законодательству определяется двумя пунктами в приказе об учетной политике, а именно (пункт 1):

1а) будем оценивать готовую продукцию на одноименном счете 43 по фактической производственной себестоимости или

1б) будем оценивать готовую продукцию на одноименном счете 43 по нормативной себестоимости.

Предприятие делает выбор одного из двух способов по пункту 1 и закрепляет его в приказе.

Пункт 2:

2а) будем включать управленческие расходы в состав себестоимости готовой продукции или

2б) будем формировать сокращенную себестоимость готовой продукции без учета управленческих расходов, которые, в свою очередь, следует вычесть из продажной выручки отчетного периода (аналог способа «директ-костинг»).

Предприятие делает выбор одного из двух способов по пункту 2 и закрепляет его в приказе.

Таким образом, с учетом комбинаторики получаем четыре возможные оценки готовой продукции в бухгалтерском балансе:

1) готовая продукция дана в оценке по фактической производственной себестоимости с учетом управленческих расходов (в случае, если мы выбрали в учетной политике способы 1а) и 2а));

2) готовая продукция дана в оценке по фактической производственной себестоимости без учета управленческих расходов (в случае, если мы выбрали в учетной политике способы 1а) и 2б));

3) готовая продукция дана в оценке по нормативной себестоимости с учетом управленческих расходов (в случае, если мы выбрали в учетной политике способы 1б) и 2а));

4) готовая продукция дана в оценке по нормативной себестоимости без учета управленческих расходов (в случае, если мы выбрали в учетной политике способы 1б) и 2б)).

Следовательно, читая бухгалтерский баланс и желая понять, в какой оценке дана в нем статья «готовая продукция», мы должны обратиться к двум пунктам в приказе об учетной политике и узнать, какой выбор сделан предприятием.

Таким образом, чем больше выбора в учетной политике предоставляет предприятиям действующее законодательство, тем труднее читается финансовая отчетность и тем объемнее будет пояснительная записка к ней, в которой в обязательном порядке должна быть раскрыта выбранная предприятием учетная политика. В связи с этим актуален поиск универсального механизма, позволяющего нивелировать существенное влияние элементов учетной политики на денежную оценку показателей финансовой отчетности по требованиям международных стандартов финансовой отчетности. Указанный подход позволит при чтении финансовой отчетности исключить манипулирование показателями финансовой отчетности, обеспечивая выполнение одного из требований к качеству содержания финансовой отчетности: надежность раскрываемой отчетной информации.

Библиографический список

1. Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008) [Электронный ресурс] // Министерство финансов Российской Федерации. – Режим доступа: <https://www.minfin.ru/ru/performance/accounting/accounting/legislation/positions/#> (дата обращения: 10.11.2018).
2. Агеева, О. А. Влияние учетной политики организации на оценку показателей финансовой отчетности (часть I) // Консультант бухгалтера. – 2007. – № 2. – С. 44–52.
3. Агеева, О. А. Методология обеспечения единства бухгалтерского учета и отчетности: дисс. ... докт. экон. наук: 08.00.12. – Москва, 2008. – С. 115–129.
4. Готовим бухгалтерскую отчетность / М. Волович, А. А. Салтыкова, В. Я. Соколов, Л. З. Шнейдман; под ред. Проф. Л. З. Шнейдмана. – М.: Бухгалтерский учет, 2002. – 160 с.
5. Соколов, В. Я. Теоретические начала (основы) двойной бухгалтерии. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гос. ун-та экономики и финансов, 2006. – 188 с.

References

1. Polozhenie po bukhgalterskomu uchetu «Uchetnaya politika organizatsii» (PBU 1/2008) [*National Accounting Standard «Accounting policy of a company»*], Ministerstvo finansov Rossiiskoi Federatsii [*Ministry of Finance of the Russian Federation*]. Available at: <https://www.minfin.ru/ru/performance/accounting/accounting/legislation/positions/#> (accessed 10.11.2018).
2. Ageeva O. A. Vliyanie uchetnoi politiki organizatsii na otsenku pokazatelei finansovoi otchetnosti. Chast' I. [*Influence of accounting policies on valuation of financial statements indicators. Part I*], Konsul'tant bukhgaltera, 2007, I. 2, pp. 44–52.
3. Ageeva O. A. Metodologiya obespecheniya bukhgalterskogo ucheta i otchetnosti. Diss. ... dokt. ekon. nauk: 08.00.12 [*Methodology provision of accounting and financial statements. Dr. Sci. (Economic) diss.: 08.00.12*], Moscow, 2008, pp. 115–129.
4. Volovich M., Saltikova A. A., Sokolov V. Ya., Shneidman L. Z. Gotovim bukhgalterskuyu otchetnost'; pod. red. prof. L. Z. Shneidmana [*Preparing accounting financial statements; in L. Z. Shneidman (ed.)*], Moscow: Bukhgalterskii uchetskiy zhurnal, 2002. 160 p.
5. Sokolov V. Ya. Teoreticheskie nachala (osnovy) dvoynoi bukhgalterii [*Theoretical basis of double entry accounting*], SPb.: Izd-vo Sankt-Peterburgskogo gos. un-ta ekonomiki i finansov, 2006. 188 p.

# СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ПРОЦЕССЫ

УДК 316.7

DOI 10.26425/1816-4277-2019-1-163-170

**Крыштановская Ольга Викторовна**  
д-р социол. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва  
*e-mail:* [olgakryshht@ya.ru](mailto:olgakryshht@ya.ru)

**Комарова Анна Алексеевна**  
канд. социол. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва  
*e-mail:* [komarova\\_a@inbox.ru](mailto:komarova_a@inbox.ru)

**Захаров Михаил Юрьевич**  
д-р филос. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва  
*e-mail:* [my\\_zakharov@guu.ru](mailto:my_zakharov@guu.ru)

**Kryshtanovskaya Olga**  
Doctor of Sociological Sciences, State University of Management, Moscow  
*e-mail:* [olgakryshht@ya.ru](mailto:olgakryshht@ya.ru)

**Komarova Anna**  
Candidate of Sociological Sciences, State University of Management, Moscow  
*e-mail:* [komarova\\_a@inbox.ru](mailto:komarova_a@inbox.ru)

**Zakharov Mikhail**  
Doctor of Philosophical Sciences, State University of Management, Moscow  
*e-mail:* [my\\_zakharov@guu.ru](mailto:my_zakharov@guu.ru)

## ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ: ВЗГЛЯД ЭКСПЕРТОВ

*Аннотация.* В ходе всероссийского экспертного опроса были изучены проблемы управления сферой культуры, выявлены самые болевые точки. На первом месте, по мнению большинства экспертов, стоят проблемы недостаточного финансирования культуры, что ведет к серьезным последствиям: кадровой стагнации, увеличению неравенства доступа различных слоев населения и регионов к культурному наследию. Кроме того, коммерциализация культуры понижает ее общий уровень, что негативно сказывается на состоянии общества в целом. По мнению экспертов, требуется совершенствование управления культурой, чему способствовало бы принятие нового «Закона о культуре», который будет способствовать преодолению драматического неравенства.

**Ключевые слова:** государство, управление, культура, экспертный опрос, общество.

## PUBLIC ADMINISTRATION OF CULTURAL SPHERE IN RUSSIA: EXPERT VIEW

*Abstract.* As a result of all-Russian expert survey the challenges of cultural management were discussed in order to reveal its weakest points. In the first place, according to the most experts, there is a problem of underfunding, which entails serious consequences such as personnel stagnation, increasing inequality of access to cultural heritage of various strata of the population and regions. In addition, commercialisation of culture lowers its overall level that negatively affects the state of society as a whole. Participants of the survey suggested a range of measures designed to improve the quality of public administration in cultural sector in both law and enforcement aspects. Most experts are convinced that new cultural law which would facilitate an overcoming dramatic inequality is needed.

**Keywords:** government, public administration, cultural sphere, expert survey, society.

Одна из важнейших задач государства – обеспечение эффективного удовлетворения потребностей граждан в общественных благах, в том числе культурных. Это предполагает не только правильное распределение ресурсов между производством частных и общественных благ, но и оптимизацию их структуры, решения вопросов перераспределения с тем, чтобы граждане различного достатка и места жительства имели по возможности равный доступ к культуре.

Сама концепция формирования, производства и функционирования общественных благ достаточна нова для российского общества. Экономика общественного сектора – раздел науки, который только развивается. Исследования на эту тему ведут российские ученые Л. И. Якобсон, А. Я. Рубинштейн, Б. Л. Рудник и другие [1; 2; 3; 4]. Эти вопросы занимают пока скромное место в современном информационном пространстве России. Как правило, люди оперируют понятиями, которые бытовали в советское время, их взгляды формируются по старым лекалам: государство должно предоставить общественное благо постоянно и бесплатно. Но каковы будут расходы

© Крыштановская О.В., Комарова А.А., Захаров М.Ю., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



государства, какие модели справедливого и равного распределения благ существуют в современном информационном обществе, какова роль государства в этих процессах? Дискуссии на эти и подобные темы ведутся редко, общественное мнение имеет крайне ограниченное представление о возможных путях решения накопившихся проблем.

В то же время в последние годы в России бушевали страсти вокруг таких острых тем, как вмешательство государства в творческий процесс, введения нравственной цензуры, практика конкурсного распределения бюджетных субсидий на культуру.

В данной статье сделана попытка изучить мнение широкого круга экспертов из различных регионов России по вопросам, связанным с регулированием культурной деятельности в России.

*Методика исследования.* Всероссийское социологическое исследование «Правовое регулирование культурной деятельности в России» проводилась в июле-августе 2018 г. В ходе исследования были поставлены задачи проанализировать мнения государственных служащих, депутатов разных уровней и руководителей учреждений культуры о текущем состоянии управления культурной деятельностью в России, вопросах экономического и правового регулирования данной сферы, о путях ее совершенствования и оптимизации.

Сбор данных производился методом личного частично формализованного интервью экспертов, что позволило получить эксклюзивное мнение компетентного сообщества по изучаемой теме. В исследовании использовались мнения экспертов из 10 регионов Российской Федерации: города Москвы; республик Татарстан и Удмуртия; Красноярского и Хабаровского краев; а также Московской, Тульской, Томской, Ульяновской и Орловской областей. В выборку были включены столицы регионов, которые являются крупными культурными центрами. Всего было опрошено 150 человек, представляющих четыре категории экспертов.

1. Чиновники – представители федеральных и региональных органов исполнительной власти; руководители региональных министерств и департаментов культуры; муниципальные чиновники, ответственные на регулирование культурной деятельности и социальной сферы.

2. Депутаты законодательных органов федерального, регионального и муниципального уровней (главным образом, члены комитетов и комиссий по культуре и социальной политике).

3. Руководители государственных учреждений культуры (театров, музеев, библиотек, архивов, филармоний и проч.).

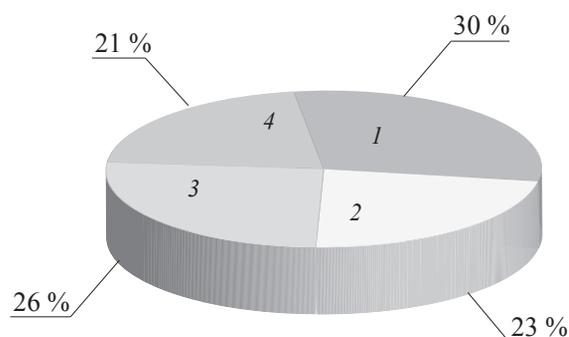
4. Специалисты в сфере культуры и искусства (творческая интеллигенция), члены общественных палат РФ и регионов, члены общественного совета при Министерстве культуры РФ.

В выборку вошли чиновники разных уровней, курирующие сферу культуры (министры, заместители министров, заместители руководителя правительства, руководители профильных департаментов и управлений), а также те, кто занимается близкими вопросами (социальной сферой, туризмом, молодежной политикой); депутаты, входящие в комитеты по культуре или социальной политике; руководители государственных учреждений культуры (библиотек, театров, филармоний, музеев, архивов и проч.); а также актеры, режиссеры, писатели и другие творческие работники, входящие в общественные советы и общественные палаты, ведущие активную общественную деятельность (см. рис. 1). Всего респонденты, специализирующиеся на вопросах культуры, составили в выборке 69,9 %. Специалисты в смежных областях – 30,4 %. Интервью носили анонимный характер.

Соотношение мужчин и женщин в выборке составила соответственно 36,6 % и 63,4 %. Возрастная структура выборки: самому младшему респонденту – 25 лет, самому старшему – 76 года. Средний возраст экспертов 47,7 лет.

*Оценка состояния культурной сферы.* Насколько экспертное сообщество удовлетворено состоянием дел в сфере культуры? Как оценивает успехи и проблемы? Экспертам было предложено оценить удовлетворенность состоянием дел в сфере культуры по 5-балльной шкале. Средневзвешенная совокупная оценка составила 3,03%, характер распределения оценок в целом соответствует нормальному распределению Гаусса.

Самый высокий индекс удовлетворенности сферой культуры – у чиновников (3,30 пункта), далее идут руководители учреждений культуры (3,10), представители творческой интеллигенции (2,94). Самой критически настроенной частью экспертов стали депутаты, чей индекс удовлетворенности ниже, чем у других групп – 2,78 (см. табл. 1).



1 - государственные служащие; 2 - депутаты; 3 - руководители учреждений культуры;  
4 - творческая интеллигенция

Составлено автором по материалам социологического исследования «Правовое регулирование культурной деятельности в России» 2018 г.

Рис. 1. Структура выборки по категориям респондентов, %

Таблица № 1

### Удовлетворенность состоянием культурной сферы в России, %

Категория экспертов	Полностью удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем нет	В чем-то удовлетворен, в чем-то нет	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Совершенно не удовлетворен
Шкала оценок	5,0	4,0	3,0	2,0	1,0
Чиновники	0,0	41,7	50,0	8,3	0,0
Депутаты	0,0	22,4	38,9	33,3	5,6
Руководители учреждений культуры	4,8	28,5	42,9	19,0	4,8
Творческая интеллигенция	0,0	18,7	56,3	25,0	0,0
Всего	1,3	29,1	46,8	20,3	2,5

Составлено автором по материалам социологического исследования «Правовое регулирование культурной деятельности в России» 2018 г.

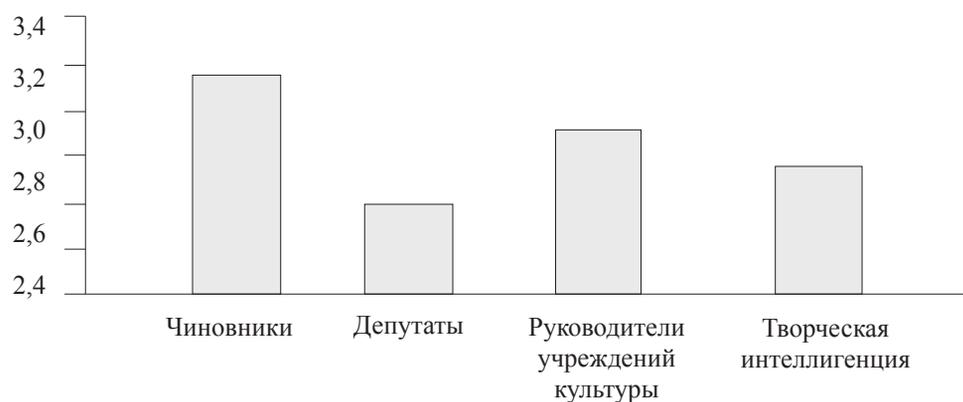
У всех групп экспертов кривая удовлетворенности смещена к негативной части шкалы, что говорит о критическом отношении к состоянию дел в сфере культуры. Об этом же свидетельствует и такой интегральный показатель как «индекс удовлетворенности» экспертов, который характеризует состояние отечественной культуры как кризисное (см. рис. 2).

Наиболее критически оценивают состояние дел в культурной сфере эксперты старшей возрастной группы (старше 55 лет), а наиболее позитивны в оценке – молодые эксперты (до 40 лет). Индекс удовлетворенности первой группы составляет 2,89 пунктов, а индекс второй – 3,22. Анализ гендерного параметра показывает, что женщины существенно лучше оценивают состояние культурной сферы, чем мужчины (соответственно 3,18 и 2,87 пунктов индекса удовлетворенности).

В целом, депутаты – мужчины старше 55 лет имеют самый критический взгляд на проблемы в культурной сфере; а самой оптимистичной группой экспертов являются молодые женщины до 40 лет, находящиеся на государственной и муниципальной службе.

Основные проблемы в сфере культуры. Какие же проблемы в сфере культуры эксперты считают самыми острыми? В ходе интервью был задан открытый вопрос, и эксперты называли проблемы, не испытывая влияния предложенных вариантов и их последовательности. Такой метод усложнил обработку данных, но позволил собрать уникальный материал – открытые высказывания людей, имеющих самое непосредственное

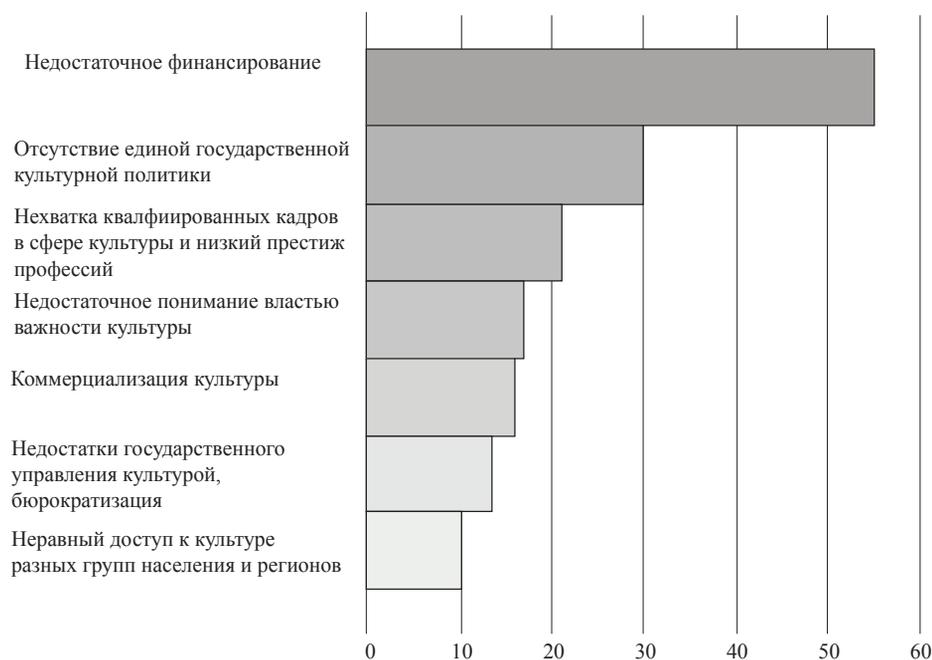
отношение к управлению культурной сферой, о наболевших проблемах. Эти данные были подвергнуты как количественному, так и качественному контент-анализу.



Составлено автором по материалам социологического исследования «Правовое регулирование культурной деятельности в России» 2018 г.

Рис. 2. Индекс удовлетворенности рассчитывался как средневзвешенное значение 5-балльной шкалы удовлетворенности для каждой категории экспертов

Контент-анализ открытых высказываний экспертов позволил выделить 7 групп ответов, которые набрали наибольшее количество положительных ответов (см. рис. 3). Как и в предыдущие годы, на первое место среди проблем культурной сферы с большим отрывом вышли вопросы ее недостаточного финансирования (с этим согласились 84% экспертов). Эксперты говорили не только о низких зарплатах в отрасли, но и о плохом состоянии материально-технической базы учреждений культуры, о полуразрушенных зданиях кинотеатров, клубов, библиотек, музеев; о изношенных театральных костюмах, старых музыкальных инструментах и проч. Многие эксперты отмечали, что слишком мало государственных грантов выделяется на поддержку культуры, особенно это относится к удаленным регионам и небольшим городам.



Составлено автором по материалам социологического исследования «Правовое регулирование культурной деятельности в России» 2018 г.

Рис. 3. Рейтинг основных проблем в сфере культуры

*Фрагмент из экспертного интервью.* Сергей Иванович (58), депутат, Московская область: «В муниципальном бюджете заложены средства только на так называемые «защищенные статьи». Речь идет прежде всего о зарплатах работников учреждений культуры. А на функционирование самих учреждений на местах средств практически нет. Иногда выделяются субсидии или субвенции на строительство новых объектов культуры. Но это происходит крайне редко и приходится годами добиваться выделения средств. Поэтому учреждениям культуры приходится заниматься непрофильной деятельностью в виде проведения ярмарок, выставок, организовывать платные кружки и т. д.».

Проблема недостаточного финансирования снижает престиж профессий в сфере культуры и искусства. А это, в свою очередь, ведет к тому, что в отрасль приходит мало молодежи. Кадры стареют, их обновление не приносит требуемого качества и профессионализма, что сказывается на качестве предоставляемых культурных услуг. Получается замкнутый круг: низкие зарплаты приводят к оттоку из отрасли молодежи, снижается уровень кадрового резерва, а вслед за этим – падает и качество культурных продуктов. Ситуация с кадрами усугубляется еще и тем, что в органах власти, контролирующей культурную деятельность, «зачастую оказываются люди, не имеющие к культуре отношения, без практики работы в учреждениях культуры. Они относятся к культуре формально. Отсюда – излишняя бюрократизация сферы, сбор мешающей работе статистики, ненужных отчетов», – отмечает один из чиновников администрации Московской области.

Другой блок проблем в сфере культуры эксперты определили как отсутствие эффективной культурной политики государства. Опрошенные говорили о необходимости сформулировать «национальную идею», «стратегию развития российского общества», «принципы российской самобытной цивилизации», «наши ценности, отличные от западных». Отмечалось, что «особая духовность российского народа» требует более осмысленного подхода к культурной политике, которая будет учитывать не только «статистику и отчеты», но и «нравственный фактор», который «присутствует во всех великих произведениях русской многонациональной культуры».

*Фрагмент из экспертного интервью.* Ольга Сергеевна (48), муниципальная служащая департамента культуры, г. Тула: «Политика государства в области культуры должна быть более твердой, более осмысленной. Должна быть какая-то общая идеология. Я понимаю, что когда-то внесли в Конституцию 13-ю статью, что идеологии нельзя допускать. Но времена изменились. Может быть надо эту статью убрать? Я считаю, что это обязанность государства – сформировать такую программу, чтобы детей, молодежь направлять, прививать им какие-то ценности. Мы же обозначаем себя, как социальное государство? То есть мы признаем, что у государства есть не только охранительные, но и социальные функции. А сейчас у государства нет осознания культуры как основополагающего фактора развития общества».

Опрошенные эксперты полагают, что государство сосредоточилось исключительно на формальном контроле, ограничиваясь распределением бюджетных средств и сбором статистики. В то время как российская культура, по мнению ряда экспертов, нуждается в смыслах, в поддержке содержательных направлений, в нравственных фильтрах.

Многие эксперты высказывались за введение «нравственной цензуры» или, по крайней мере, «государственного контроля над контекстом произведений, которые не позволят размывать основы нашей национальной самобытности, станут препятствием для «проникновения в наше общество западных заимствований». Этот блок проблем стоит на втором месте после проблем недостаточного финансирования (более 30 % опрошенных экспертов).

На третьем месте еще один важный блок проблем, связанный с низкой оценкой государственного управления в сфере культуры. Эксперты говорили о том, что ряд государственных структур, отвечающих за развитие культуры в стране, не вполне понимают важность этого направления, относятся не профессионально, что связано с уровнем и качеством подготовки кадров в этой отрасли, где много «случайных людей». В результате работа по управлению культурными учреждениями «сильно забюрократизирована». В оценке работы организаций культуры «превалирует статистический подход, который не всегда осмыслен и адекватен поставленным задачам», говорят эксперты. Наблюдается «зарегламентированность, постоянное давление отчетностью и проверками, в то время как реальной позитивной творческой деятельности отводится минимальное количество времени, что искажает сам смысл роли государства в управлении общественным сектором в целом, и культурой, в частности».

*Фрагмент из экспертного интервью.* Ирина (54), директор музея-заповедника (Москва): «Слишком много отчетов, мы совершенно запутались в бумагах! Это идет в разрез задачам развития культуры, задачам воспитания человека. Бумажки ради бумажек, вся страна тонет в бумажках. Мы могли бы больше времени отдавать содержанию культурной работы, а не бессмысленной формалистике!».

Многие эксперты из регионов жаловались на постоянную реорганизацию и ликвидацию небольших культурных учреждений, закрытие театров, библиотек, книжных магазинов, кинотеатров, клубов, учебных заведений, готовящих музыкантов и других творческих работников. Вот, например, Татьяна (59), председатель Думы одного из районов Томской области уверена, что «закрытие небольших клубов на селе нельзя допускать. Столько уже всего ликвидировали, закрыли! В настоящее время в сельской культуре работают в основном неспециалисты, так как специалисты востребованы в городе, а в село не едут из-за низких зарплат и плохих условий работы. В селах всего один работник культуры, зачастую не на полную ставку. Современная система оплаты труда слабо стимулирует работников культуры сельской местности, так называемая «дорожная карта» не дает стабильности в зарплате. Оклады мизерные, суммы премиальных выплат – смехотворные. Закрываются книжные магазины, а они так нужны в небольших селах и городках! Надо строить, ремонтировать, а не закрывать. И не гигантские здания, а небольшие, соответствующие потребностям жителей небольших населенных пунктов».

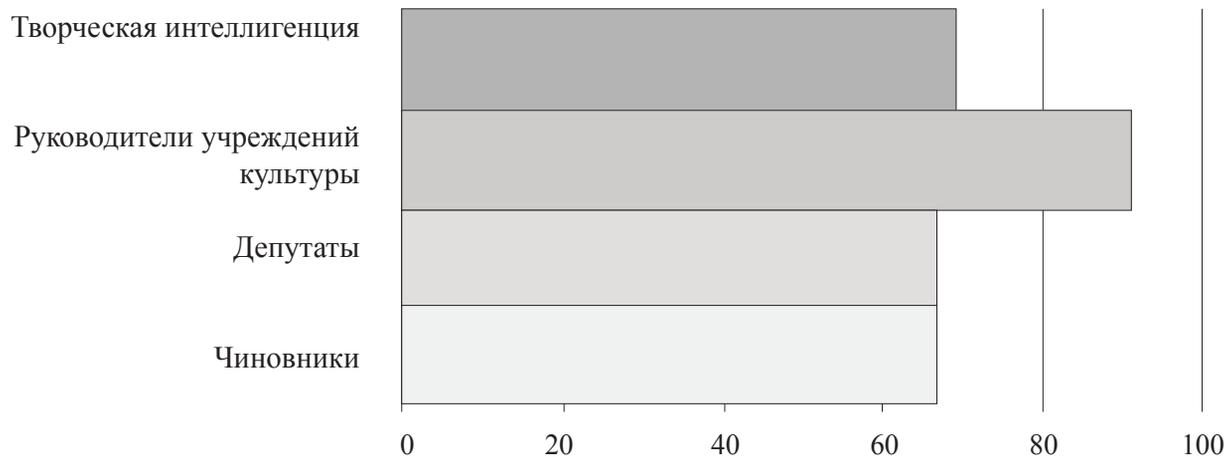
Эксперты говорили также о нерешенной проблеме доступности культуры для разных категорий граждан. Из-за дороговизны книг, билетов в театры и на концерты страдают, прежде всего, малообеспеченные слои населения: пенсионеры, молодежь, служащие. Неравные возможности приобщения к культуре имеют и жители различных регионов: в больших городах есть выбор культурных мероприятий, и люди значительно чаще посещают театры, музеи, выставки. Жители небольших населенных пунктов и деревень такой возможности практически лишены. «На муниципальном уровне остро не хватает небольших театров, художественных школ, студий и кружков, где могли бы получать знания и развивать свои творческие способности молодежь и дети. Такая деградация социальной среды вызывает культурное обнищание населения, порождает развитие алкоголизма и других зависимостей, ведет к оттоку населения в крупные города, к запустению малых населенных пунктов».

Заместитель председателя комитета по образованию и культуре из г. Орла сказала в интервью: «Основную проблему вижу в высокой стоимости культурных мероприятий для населения. Получается, что культурная сфера малодоступна даже для средних слоев населения, не говоря уже о малообеспеченных. Это создает расслоение в обществе, получается, что те, у кого мало денег, не могут приобщаться к культуре, повышать свой культурный уровень. Что им остается делать? Тихо спиваться или уезжать из региона».

Серьезной проблемой эксперты считают также последствия коммерциализации культурной сферы. Речь идет не только о повышении стоимости культурного досуга, но и о падении качества услуг учреждений культуры. Эксперты приводят множество примеров того, как «в угоду рейтингам в СМИ падает общий уровень культурных мероприятий, концертов, фестивалей, теле- и радиопрограмм. Дикторы центрального телевидения, актеры больше не являются образцом грамотной литературной речи». «Правит бал не хороший вкус и высокое искусство, а рейтинги и рекламные сборы». Большую роль в этом процессе играют социальные сети, где «писать безграмотно стало нормой». Эти тренды «обуславливают снижение общего культурного уровня населения, особенно детей и молодежи, которые незнакомы с великими произведениями отечественных музыкантов, художников, писателей, режиссеров. В то же время они с удовольствием потребляют незатейливые опусы масс культуры, низкопробного шоу-бизнеса».

*Фрагмент из экспертного интервью.* Алексей (35), директор филармонии (Удмуртия): «Ориентация на потребительский спрос позволяет решить финансовые проблемы, но ставит под угрозу выживание некоторых жанров. При таком подходе остается невостребованным большой пласт мировой и отечественной классики, в особенно сложном положении – российская классическая музыка XIX-XX веков. Почти не звучат произведения композиторов «Могучей кучки»: Танеева, Глазунова, Ипполитова-Иванова, Аренского, Калинникова, Лядова, практически отсутствуют в программах провинциальных симфонических оркестров Стравинский, Шнитке, Губайдулина и др. Содержание уроков музыки в общеобразовательных школах ориентированы в большей степени на шоу-бизнес, популярную классику. А этого совершенно недостаточно!».

Каков же выход? Многие эксперты полагают, что для решения проблем в России необходимо принять новый закон о культуре (см. рис. 4). В его поддержку высказались 73 % опрошенных. Самыми жаркими сторонниками нового закона являются руководители учреждений культуры, которые острее, чем другие категории экспертов чувствуют недостатки и пробелы в законодательной базе. За новый закон о культуре выступают также специалисты старше 56 лет (84,2 % поддерживающих), в то время как молодые эксперты (25–40 лет) считают, что вполне достаточны и те законы, которые уже есть (85,7 % против нового закона). Сторонниками принятия нового закона являются прежде всего мужчины (83,3 % поддержки). Женщины-эксперты занимают более консервативную позицию, не считая нужным что-то менять.



Составлено автором по материалам социологического исследования «Правовое регулирование культурной деятельности в России» 2018 г.

Рис. 4. Сторонники нового закона о культуре

Подавляющая доля экспертов уверена, что законодательство в сфере культуры должны быть не унифицированным, а учитывать специфические особенности отрасли (70,9 %). Наиболее рьяными сторонниками специальных законов для учреждений культуры являются творческие работники (четвертая категория экспертов). Среди них это мнение разделяет 87,5 %. Сторонники унифицированного подхода к законодательству в сфере культуры – в основном представляют депутатский корпус (44,4 % за унификацию законодательства).

Исследование показало, чтобы выйти из «общества травмы», как называл это Ж. Т. Тощенко, или «общества риска», нужна широкая общественная дискуссия, в ходе которой могли бы быть выработаны эффективные меры по преодолению кризиса в сфере культуры [5; 6]. Невозможно решить накопившиеся проблемы исключительно методом правового регулирования. Нужна система мер по повышению профессионализма управленческих кадров в сфере культуры, что позволило бы избавиться от бюрократической унификации, и сделать культурную политику более осмысленной и имеющей стратегический вектор.

#### Библиографический список

1. Яacobсон, Л. И. Государственный сектор экономики. М.: Издательство Высшей школы экономики, 2000. – 365 с.
2. Рубинштейн, А. Я. К теории рынков опекаемых благ // Вестник РУДН. Серия: Экономика. – 2011. – №5. – С. 298-307.
3. Рудник Б. Л. Совершенствование организационно-финансовых механизмов оказания государственных и муниципальных услуг: результаты экспертного анализа // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2013. – № 3. – С. 70–89.
4. Рудник, Б. Л. Трансформация экономических механизмов в сфере культуры: последовательное развитие или движение по кругу? // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 3. – С. 83–102.
5. Тощенко, Ж. Т. Травма общества: между эволюцией и революцией (приглашение к дискуссии) // Политические исследования. – 2017. - № 1. – С. 70-84.
6. Яницкий, О. Н. Социология критических состояний общества: теоретические и методические проблемы // Социологическая наука и социальная практика. – 2014. – № 4. – С. 5–24.

*References.*

1. Yakobson L. I. Gosudarstvennyi sektor ekonomiki [*Government sector of economy*]. M.: Izdatel'stvo Vysshei shkoly ekonomiki, 2000. 365 p.
2. Rubinshtein A. Ya. K teorii rynkov opekaemykh blag [*On the theory of patronized goods markets*]. Vestnik RUDN. Seriya: Ekonomika. 2011. I. 5, pp. 298–307.
3. Rudnik B. L. Sovershenstvovanie organizatsionno-finansovykh mekhanizmov okazaniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh uslug: rezul'taty ekspertnogo analiza [*Improvement of organizational and financial mechanisms for the provision of state and municipal services: results of expert analysis*] Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya, 2013, I. 3, pp. 70–89.
4. Rudnik B. L. Transformatsiya ekonomicheskikh mekhanizmov v sfere kul'tury: posledovatel'noe razvitie ili dvizhenie po krugu? [*Transformation of economic mechanisms in the sphere of culture: consistent development or movement in a circle?*]. Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya, 2015, I. 3, pp. 83–102.
5. Toshchenko Zh. T. Travma obshchestva: mezhdru evolyutsiei i revolyutsiei (priglasenie k diskussii) [*Trauma of society: between evolution and revolution (invitation to discussion)*]. Politicheskie issledovaniya, 2017, I. 1, pp. 70–84.
6. Yanitskii O. N. Sotsiologiya kriticheskikh sostoyanii obshchestva: teoreticheskie i metodicheskie problemy [*Sociology of critical States of society: theoretical and methodological problems*]. Sotsiologicheskaya nauka i sotsial'naya praktika, 2014, I. 4, pp. 5–24.

**Смолякова Дарья Кирилловна**  
аспирант, Московский государственный  
университет имени М. В. Ломоносова,  
преподаватель, ГБОУПО «Севастополь-  
ский колледж сервиса и торговли»,  
г. Москва  
*e-mail: daria.smolyakova@gmail.com*

**Smolyakova Darya**  
Postgraduate student, Lomonosov Moscow  
State University, Teacher, Sevastopol  
College of Service and Trade, Moscow  
*e-mail: daria.smolyakova@gmail.com*

## РИСКИ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС КОЛЛЕДЖА

*Аннотация.* Исследованы риски внедрения современных технологий в образовательном процессе колледжа на примере ГБОУПО «Севастопольский колледж сервиса и торговли». Выделен ряд противоречий в русле технологизации профессионального образования. Приведены основные цели и задачи применения новых технологий в колледже. Представлен перечень и описаны новые технологии, используемые в образовательном процессе. Обоснованы организационные и финансовые риски внедрения современных технологий в образовательный процесс колледжа.

**Ключевые слова:** риски, технологизация, образовательный процесс, образовательные технологии, воспитательные технологии, колледж.

## THE RISKS OF INTRODUCTION OF MODERN TECHNOLOGIES IN THE EDUCATIONAL PROCESS OF THE COLLEGE

*Abstract.* The risks of introduction of modern technologies in the educational process of the College on the example of «Sevastopol College of service and trade» have been investigated. A number of contradictions in the course of technologization of vocational education has been highlighted. The main goals and objectives of the application of new technologies in the College have been adduced. The list has been presented and new technologies, using in the educational process of the College, have been described. Organizational and financial risks of introduction of modern technologies in the educational process of the College have been substantiated.

**Keywords:** risks, technologization, educational process, educational technologies, educational technologies, college.

Неотъемлемой частью современного информационного общества выступает технологизация образовательного пространства [7]. Запросы региона на образование, как правило, связаны с приведением его в максимальное соответствие с потребностями регионального рынка труда [1]. Запросы личности ориентированы на удовлетворение ее интересов, потребностей, склонностей через реализацию ею права выбора индивидуальной образовательной траектории. Поскольку интересы, потребности, склонности учащихся разнообразны, то их удовлетворение требует значительной вариативности в предоставлении образовательных услуг.

Особая роль в этой части всегда отводилась системе среднего профессионального образования (далее – СПО), ведь именно учащиеся профильной школы имеют более или менее ярко выраженные профессиональные намерения и, следовательно, мотивацию на подготовку в системе профессионального образования [6]. Однако в настоящее время, по мнению педагогического сообщества, наблюдается ряд противоречий в русле технологизации профессионального образования, а именно:

1. «...Противоречие между ориентацией педагогической практики на интенсивный процесс технологизации профобразования (внедрение инновационных образовательных и воспитательных технологий в образовательный процесс, формирование информационной культуры личности) и отсутствием установленных общепринятых методологических и теоретических основ процесса технологизации профобразования, ее стратегических перспектив развития» [2, с. 23];

2. «...Противоречие между активным насыщением образовательного процесса инновационными средствами и технологиями и отсутствием желаемого результата качества подготовки специалистов» [2, с. 24];

© Смолякова Д.К., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



3. «...Противоречие между внедрением инновационных образовательных и воспитательных технологий в образовательный процесс и неподготовленностью педагогических кадров и обучающихся к овладению ими» [2, с. 24].

ГБОУПО «Севастопольский колледж сервиса и торговли» в настоящее время выступает площадкой областного института развития, работает над внедрением в практику образовательного учреждения обучение по индивидуальным учебным планам (далее – ИУП), выстраивая модель максимально индивидуализированного образования. Обучение студентов колледжа предполагает активное использование новых (инновационных) образовательных технологий (в полном объеме или частично, с использованием элементов), активных методов обучения, в том числе их комбинаций [4].

К основным целям и задачам применения новых технологий в колледже относятся:

- модернизация учебного процесса через внедрение, апробацию, реализацию новых технологий в образовательный процесс;
- интеграция современной науки и практики и создание условий для положительной динамики развития профессиональных компетенций студентов;
- повышение качества образования в условиях эффективного управления учебной деятельностью, своевременного мониторинга результатов обучения, коррекции и устранения негативных показателей;
- создание условий для распространения педагогического опыта, формирования авторских проектов, разработок и возможности самостоятельно определять комбинации и способы реализации в учебном процессе инновационных технологий, в рамках специальностей подготовки в колледже [5].

Перечень и описание новых технологий, используемых в образовательном процессе колледжа, представлен в таблице 1.

Таблица 1

**Перечень и описание новых технологий, используемых в образовательном процессе  
ГБОУПО «Севастопольский колледж сервиса и торговли»**

Технологии	Варианты внедрения	Условия реализации	Документы, подтверждающие использование технологий / форма отчетности
Технология дистанционного обучения	Использование элементов дистанционного обучения Использование ЭОР (электронных образовательных ресурсов) Наличие сайта преподавателя Наличие собственной страницы на сайте колледжа Наличие страницы, группы, блога, форума в социальных сетях	Размещение дидактического, контролирующего материала, презентаций, видеоматериалов, материалов конференции, учебников на страницах сайтов Доступность материалов для студентов и реализация обратной связи Выполнение консультаций видеоуроков, тренингов Проведение Интернет конференций, семинаров, практик Оформление Интернет публикаций и т. п.	Скриншоты страниц сайтов

Технологии	Варианты внедрения	Условия реализации	Документы, подтверждающие использование технологий / форма отчетности
Технология кооперативного обучения	Обучение малыми группами по определенной инструкции	На практических занятиях студенты решают задачи группами, принимают решение и защищают свою точку зрения. Синхронная или асинхронная коммуникация студентов и преподавателя с помощью интернет-технологий	Элемент дистанционного обучения (запись онлайн режима или скриншот сайта офлайн) Анализ практического занятия, составление отзыва (преподаватель, методист, председатель цикловой методической комиссии)
Технология модульного обучения	Организация обучения	Осуществление занятий по определенному плану, контроль качества усвоения материала Оформление перечня основных понятий, навыков и умений Определение сроков усвоения модуля и форм итогового контроля	План, программа модуля Учебные материалы модуля Анализ динамики обучения, отзыв
Технология проблемного обучения с использованием интерактивных досок, мультимедийных систем	Стимулирование познавательной активности студентов Создание условий для принятия решений проблемных задач	Наличие проблемных задач Анализ студентами вариантов решения Самостоятельная работа студентов на занятиях по определенной инструкции	Открытые занятия, отзыв, с указанием применения данной технологии и тиражирования опыта
Технология личностно-ориентированного подхода и технология уровневой дифференциации	Индивидуальный подход к учащимся Дифференцировка студентов по возрасту, образованию, специальности и способности к восприятию материала Подготовка студентов к конкурсам	Применение метода портфолио личных достижений Наличие заданий и учебных материалов, рассчитанных на разный уровень студентов Занятие с использованием личностно-ориентированных методов обучения Оформление работ студентом Участие студентов в конкурсах и олимпиадах	Анализ портфолио, презентации рецензия или отзыв Анализ проведенного занятия Доклады, рефераты, публикации Копия диплома, сертификата участника, номинанта, награжденные документы преподавателя
Технологии научно-исследовательского обучения	Организация исследовательской работы, научных обоснований	Выполнение курсовых и дипломных работ, практик, исследовательских работ студентами Оформление научных публикаций Выступление студентов с докладом на научно-практических конференциях и семинарах	Анализ работы, рецензия Копия публикации Сертификат
Технология практико-ориентированного обучения	Максимальная реализация профессиональной деятельности в учебном процессе, отработка навыков на симуляторах, фантомах, муляжах, дополнительном современном оборудовании	Работа в симуляционных классах, с фантомами, муляжами, работа на современном оборудовании Визуализация обучения Обучения в реальных условиях практики на практических базах	Видео и фото отчет занятия, отзывы о проведенном занятии, анализ занятия

Технологии	Варианты внедрения	Условия реализации	Документы, подтверждающие использование технологий / форма отчетности
Игровые технологии, в том числе кейс-технологии	Обучения в условиях игры Имитация реальных условий профессиональной деятельности	План занятий Сценарий игры Распределение ролей Реализация игры Обобщение и выводы	Видео и фото отчет занятия, отзывы, анализ занятия
Технологии компьютерного обучения или интернет-ориентированные педагогические технологии обучения	Применение лицензионных или авторских программ; интернет-ресурсов: электронно-образовательные ресурсы фонда электронной литературы; игровых интернет-технологий и т. п.	Работа с компьютерными программами Формирование фонда электронной литературы и электронно-образовательные ресурсы Осуществление контроля знаний с помощью компьютерных программ Работа с интернет-сайтами	Справка, скриншот сайтов, контролирующих материалов, перечень литературы или CD-диск Анализ занятий или отзывы
Технология методического обеспечения учебного процесса	Создание методического материала для теоретических и практических занятий	Оформление в соответствии с требованиями: – рабочая программа; – технологическая карта; – методическая разработка для преподавателей; – методическая разработка для студентов; – учебно-методические пособия для студентов; – методические указания для студентов; – контрольно-оценочные средства по дисциплине; – учебно-методический комплекс в сроки, установленные планом работы колледжа	Учебные методические материалы в печатном и (или) электронном виде

Составлено автором по материалам исследования

Внедрение инновационных образовательных и воспитательных технологий в образовательный процесс колледжа подразумевает создание богатой образовательной среды, то есть платформы для самостоятельного, осознанного выбора учащимися учебных предметов (базовых, профильных, углубленных, элективных), форм обучения (очное, заочное, дистанционное и т. д.), средств (бумажные, электронные) и траекторий (класс, группа, межклассная группа, индивидуальное занятие, дистант и другие). И как следствие этого выбора формирование индивидуального учебного плана и индивидуальной образовательной программы каждого обучающегося, создание условий для ее реализации [3].

В соответствии с этим предполагаются изменения в содержании образования, формах организации учебного процесса, методиках и технологиях обучения и воспитания. У учащихся появляется возможность проектирования индивидуальных образовательных планов с различным набором профильных или углубленных предметов, элективных курсов и курсов по выбору, что обеспечивает мультипрофильность выбора содержания образования. Меняется подход к формированию учебного плана параллели. Он формируется на основе индивидуальных учебных планов учащихся. Меняется принцип составления расписания. Оно должно обеспечивать организацию занятий межклассных разноуровневых групп сменного и постоянного состава

по каждому предмету. Расписание составляется на каждого ученика. Минимизация количества «окон» становится основной задачей составления расписания.

Подобная форма организации образовательного процесса увеличивает долю самостоятельности учащегося, как в выборе своего образовательного поля, так и в правильной, эффективной организации своего учебного дня. В связи с этим меняется роль куратора как тьютора, сопровождающего процесс обучения и воспитания. В связи с малой наполняемостью профильных и углубленных групп у преподавателя появляются более широкие возможности по индивидуализации и дифференциации процесса обучения на занятии, применению педагогических технологий, способствующих формированию и развитию предметных и ключевых компетентностей, умения делать ответственный выбор, прогнозировать и оценивать его последствия.

Появляется необходимость автоматизации и информатизации следующих организационных и педагогических процессов:

- формирование учебного плана параллели;
- определение совпадения образовательных выборов учащихся, комплектование на этой основе межклассных разноуровневых учебных групп;
- составление и оперативная коррекция расписания учебных занятий для учащихся и педагогов;
- разработка дифференцированного содержания по предметам и курсам, обеспечение дистанционного и индивидуального обучения.

Таким образом, можно выделить следующие риски, возникающие при внедрении инновационных образовательных и воспитательных технологий в образовательный процесс колледжа.

1. Риск, связанный с организационными сложностями в реализации обучения, нехватка учебных кабинетов, проблемы с составлением расписания с учетом санитарных требований.
2. Недостаточная психологическая готовность обучающихся, родителей, педагогов к обучению в альтернативной форме.
3. Эмоционально-физические перегрузки преподавателей.
4. Риски, связанные с ограниченностью ресурсов информационно-коммуникационных технологий (недостаточная пропускная способность интернет-каналов, моральное устаревание аппаратного и программного обеспечения и т. д.).

Надо отметить, что помимо организационных рисков при внедрении инновационных образовательных и воспитательных технологий в образовательный процесс колледжа могут появиться и дополнительные финансовые затраты, связанные с возможным увеличением количества разноуровневых групп и соответственно оплачиваемых дополнительных учебных часов, приобретением учебного оборудования с более широким внедрением в образовательный процесс информационно-коммуникационных технологий с необходимостью дальнейшего повышения профессиональной компетентности педагогов – участников проекта.

#### *Библиографический список*

1. Федеральные государственные образовательные стандарты среднего профессионального образования // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://минобрнауки.рф/документы/923> (дата обращения: 23.12.2018).
2. Гончарова, Е. П. Риски технологизации образовательного процесса / Е. П. Гончарова, В. М. Маметова, Ю. Ч. Якубашко // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/10687/C.%2035-38.pdf?sequence=1> (дата обращения: 20.12.2018).
3. Дубинин, С. А. Современные образовательные технологии и риск их внедрения / С. А. Дубинин, И. Б. Ларина // Образование и наука в современных условиях. – 2017. – № 1 (2). – С. 157–159.
4. Мандель, Б. Р. Современные инновационные технологии в образовании и их применение // Образовательные технологии. – 2015. – № 2. – С. 27–48.
5. Педагогический процесс в учреждениях НПО и СПО на современном этапе: направления, результаты, проблемы [Текст]: [сост.: Н. А. Панов, Э. Е. Фейгина]. – Санкт-Петербург: КОСТА, 2012. – 525 с.
6. Проектирование образовательных технологий в профессиональном колледже [Текст] / Департамент образования г. Москвы, Науч.-исслед. ин-т развития профессионального образования; [авт.-сост.: Михайлова Н. Н.]. – Москва: [б. и.], 2017. – 247 с.
7. Технологизация образовательного процесса как ресурс обновления содержания образования. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://oqu-zaman.kz/?p=1751> (дата обращения: 21.12.2018).

References

1. Federal'nye gosudarstvennye obrazovatel'nye standarty srednego professional'nogo obrazovaniya [*Federal state educational standards of secondary vocational education*]. Available at: <https://minobrnauki.rf/dokumenty/923> (accessed 23.12.2018).
2. Goncharova E. P., Mametova V. M., Yakubashko Yu. C. Riski tekhnologizatsii obrazovatel'nogo protsessa [*Risks technologization of educational process*]. Available at: <https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/10687/S.%2035-38.pdf?sequence=1> (accessed 20.12.2018).
3. Dubinin S. A., Larina I. B. Sovremennye obrazovatel'nye tekhnologii i risk ikh vnedreniya [*Modern educational technologies and the risk of their implementation*]. *Obrazovanie i nauka v sovremennykh usloviyakh*, 2017, I. 1 (2), pp. 157–159.
4. Mandel' B. R. Sovremennye innovatsionnye tekhnologii v obrazovanii i ikh primenenie [*The modern innovative technologies in education and Their application*]. *Obrazovatel'nye tekhnologii*, 2015, I. 2, pp. 27–48.
5. Pedagogicheskii protsess v uchrezhdeniyakh NPO i SPO na sovremennom etape: napravleniya, rezul'taty, problemy [*Pedagogical process in NGO and SPO institutions at the present stage: directions, results, problems*], sost.: Panov N. A., Fejgina E. E. S.-Petersburg: KOSTA, 2012. 525 p.
6. Proektirovanie obrazovatel'nykh tekhnologii v professional'nom kolledzhe [*Design of educational technologies in professional College*]. Departament obrazovaniya g. Moskvy, Nauch.-issled. in-t razvitiya professional'nogo obrazovaniya; [avt.-sost.: Mikhajlova N. N.]. Moscow, 2017. 247 p.
7. Tekhnologizatsiya obrazovatel'nogo protsessa kak resurs obnovleniya sodержaniya obrazovaniya [*Technologization of the educational process as a resource for updating the content of education*]. Available at: <http://oqu-zaman.kz/?p=1751> (accessed 21.12.2018).

**Тимохович Александра Николаевна**  
канд. психол. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва  
*e-mail.ru:* 3178720@list.ru

**Филенко Степан Сергеевич**  
студент магистратуры, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва  
*e-mail.ru:* stephanfilenko@gmail.com

**Timokhovich Alexandra**  
Candidate of Psychological Sciences,  
State University of Management,  
Moscow  
*e-mail.ru:* 3178720@list.ru

**Filenko Stephan**  
Graduate student, State University  
of Management, Moscow  
*e-mail.ru:* stephanfilenko@gmail.com

## ПРОБЛЕМА ВОВЛЕЧЕНИЯ МОЛОДЕЖИ В ПОТРЕБЛЕНИЕ МУЗЕЙНОГО ПРОДУКТА

**Аннотация.** Исследована проблематика вовлечения молодежи в потребление культурного продукта. Проведен анализ теоретических подходов к построению моделей вовлечения. Рассмотрены модели и технологии вовлечения потребителей на примере музейных площадок. Разработана модель вовлечения. Описаны основные результаты эмпирического исследования, затрагивающего проблематику изучения технологий вовлечения молодежи в потребление музейного продукта. Приведены рекомендации по применению технологий вовлечения в потребление музейного продукта.

**Ключевые слова:** вовлечение, потребление, музейный продукт, молодежь, поведение потребителей.

## THE PROBLEM OF YOUTH INVOLVEMENT IN THE MUSEUM PRODUCT CONSUMPTION

**Abstract.** The issues of youth involvement in the consumption of cultural product have been examined. The analysis of theoretical approaches to the construction of models of involvement has been carried out. The models and technologies of consumer engagement on the example of museum grounds have been considered. An engagement model has been developed. The main results of an empirical research, affecting the issues of the study of technologies involving young people in the consumption of a museum product have been described. The recommendations on the application of technologies involving in the consumption of the museum product have been provided.

**Keywords:** involvement, consumption, museum product, youth, consumer behavior.

Глобализационные процессы, затрагивающие все сферы общественной жизни, проявляются также в области искусства. Существуют глобальные процессы интеграции и дифференциации знаний, которые протекают настолько быстро и интенсивно, что возникает необходимость учитывать и изучать особенности накопления знаний в определенных областях, а также особенности сохранения и передачи этого знания. На российском рынке функционирует большое количество организаций, специализирующихся на продуцировании и распространении культурных ценностей. Одним из типов данных организаций является музей.

Актуальность темы обусловлена противоречивыми тенденциями, затрагивающими формирование интереса молодых людей к музейному продукту, что приводит к определенной посещаемости музеев. Во-первых, следует сказать о том, что аудитория учреждений культуры с каждым годом взрослеет. Во-вторых, для привлечения молодежной аудитории учреждения культуры выстраивают определенную коммуникацию, направленную именно на молодых людей, то есть применяют особые технологии вовлечения.

На сегодняшний день вопросы, затрагивающие проблематику трансформации образа музея и технологий вовлечения представителей молодого поколения в процесс потребления культурного продукта требуют дальнейшего изучения. Цель исследования: изучить технологии вовлечения молодежи в потребление культурного продукта (на примере музеев). Объект исследования: вовлечение молодежи в потребление культурного продукта. Предмет исследования: технологии вовлечения молодежи в потребление культурного продукта (на примере музеев).

Обозначенная цель определяет логику исследования и необходимость решения следующих исследовательских задач: провести анализ теоретических подходов к концепту вовлечения потребителей; рассмотреть модели вовлечения потребителей; изучить особенности вовлечения в контексте потребления культурного продукта; рассмотреть технологии вовлечения на примере музейных площадок; разработать модель вовлечения; выявить отношение молодежи к потреблению музейного продукта и технологиям вовлечения; разработать рекомендации по применению технологий вовлечения в потребление музейного продукта.

© Тимохович А.Н., Филенко С.С., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Для достижения обозначенной цели были использованы теоретические методы (анализ вторичных данных, моделирование); эмпирический метод (опрос в форме анкетирования), метод обработки первичной информации – пакет SPSS Statistics.

Научная новизна исследования: изучение процесса вовлечения в потребление культурного продукта на примере музейной деятельности; построение модели вовлечения в потребление культурного продукта для музейной деятельности.

Остановимся на теоретических основаниях исследования. Теория вовлечения в процесс потребления становится все более актуальной в последние десятилетия. Рассмотрим основные направления в изучении вовлечения, которые приобрели наибольшую значимость в рамках научных исследований в разных областях.

Первое направление исследований затрагивает определение сущности феномена вовлечения. Следует отметить, что здесь не существует единого подхода, исследователи дифференцируют понятия вовлеченности потребителя и вовлечения потребителя.

Понятие вовлеченности потребителей (англ. customer involvement) в рамках научного подхода относят к классической теории потребительского поведения. Понятие вовлечения потребителей (англ. customer engagement) в научном тезаурусе появляется в последнее десятилетие.

Вовлеченность (англ. involvement) потребителя относится к поведению потребителя на стадии принятия решения о покупке и поиска информации. В понятие вовлеченности включают время, энергию, умственные усилия и эмоции, затраченные потребителем в ходе процесса покупки товара или услуги [14].

Основное отличие между понятием вовлеченности потребителя (англ. customer involvement) и вовлечением потребителя (англ. customer engagement) находится в ракурсе принятия решения о покупке.

Следует отметить, что изначально понятие вовлечения человека в определенную деятельность рассматривалось исследователями в рамках психологической науки. Впервые понятие было использовано в 1990 г. при описании психологического анализа поведения сотрудников компаний, демонстрирующих особый тип самовыражения при выполнении должностных обязанностей [12]. Позднее феномен вовлечения в психологии был определен в качестве устойчивого, позитивного эмоционального состояния мотивации и самореализации.

Также существуют разные подходы к определению понятия «культурный продукт». Д. Дондурей говорит о том, что культурный продукт представляет собой способ трансляции культурных ценностей, который содержит в себе одну из основных задач – формирование в сознании человека определенных смыслов и образов [1]. С точки зрения философского подхода, культурный продукт – результат процесса идеалообразования, воплощенный в вещественной или невещественной формах, для удовлетворения потребностей высшего порядка [2].

В связи с используемой концепцией вовлечения в потребление культурного продукта под культурным продуктом следует понимать благо, предоставляемое учреждениями культуры в виде объектов культуры или услуг, обладающих культурными ценностями, смыслами, образами, культурными кодами [3].

Второе направление исследований связано с изучением моделей вовлечения потребителей. К основным моделям вовлечения относят: модель Э. Джаакколы и М. Александера, модель Л. Холлебик, модель С. Хармлинга.

Первой моделью является модель Э. Джаакколы и М. Александера, в рамках которой было выделено четыре типа вовлеченного поведения: аугментационное поведение, поведение совместной разработки, воздействующее поведение, активизирующее поведение. В этой модели авторы рассматривают вовлечение как поведение, в рамках которого потребитель осуществляет добровольную передачу ресурсов в направлении фирмы или бренда, но выходящую за пределы экономической транзакции [11].

Второй моделью является модель Л. Холлебик, в рамках которой вовлечение рассматриваются в виде трех взаимосвязанных процессов – интеграции ресурсов, обмена знаниями, обучения. Модель разработана автором в 2016 г. Л. Холлебик интерпретирует понятие вовлечения с использованием S-D (Service-Dominant) подхода [8]. Он определяет вовлечение в качестве мотивированной, добровольной инвестиции когнитивных, эмоциональных и поведенческих ресурсов действующего субъекта, социальных знаний и навыков, а также физических немонетарных ресурсов в рамках взаимодействия с брендами внутри системы обмена услуг [10].

Следующая модель – модель С. Хармлинга, в которой автор выделяет связанные между собой ценные ресурсы, которые могут быть достигнуты компанией только в процессе вовлечения потребителей. К таким ресурсам относят: сетевые активы потребителя, капитал убеждения потребителя, запас знаний потребителя, творческие способности потребителя. В этой модели вовлечение определяют как

добровольную передачу потребителем ресурсов в направлении маркетинговых функций компании, выходящая за пределы монетарной поддержки [9].

Третьим направлением исследования является изучение особенностей потребления культурного продукта.

В рамках парадигмы гедонистического потребления, разработанной в середине двадцатого века, культурный продукт можно рассматривать с точки зрения мультисенсорного опыта, получаемого непосредственно при соприкосновении с данным продуктом. Мультисенсорный опыт представляет собой получение определенного опыта с помощью сенсорных практик, связанных с органами чувств потребителя. Следовательно, с позиции гедонистического потребления мультисенсорный опыт рассматривается как форма потребительской реакции на продукт/услугу. При этом анализируется не только непосредственная сенсорная реакция на конкретный стимул (запах, звук, т. д.), но и целостный мультисенсорный образ, возникающий в сознании потребителя.

Следует понимать, что при потреблении культурного продукта отсутствует прямое утилитарное применение/использование продукта, то есть потребление осуществляется в отрыве от практической выгоды.

В рамках гедонистической парадигмы психологи и теории искусства выделяют четыре основных типа реакций, пробуждаемых в реципиенте при контакте с культурным продуктом. Во-первых, это чувственная реакция, включающая в себя первичную реакцию на культурный продукт. Рядом автором данная реакция описывается как желание приблизиться или удалиться от культурного продукта, остановиться или продолжить движение по музейному пространству. Во-вторых, реакция воображения. Данная реакция включает в себя мультисенсорные представления, возникающие в процессе восприятия культурного продукта, то есть ряд слабоуправляемых и слабоконтролируемых ассоциаций, образов, возникающих у посетителя музея. В-третьих, эмоциональная реакция, связанная с эмоциями, возникающими после восприятия культурного продукта, например, радость, восхищение, грусть и т. д. Эмоциональная реакция, по мнению многих авторов, является самой значимой из реакций, так как она является одним из основных факторов ценности культурного продукта в глазах потребителя. В-четвертых, аналитическая реакция, связанная с процессом анализа и объективной оценки культурного продукта. У большинства посетителей музеев существуют определенные ожидания и установки относительно того, что они увидят в рамках музейной экспозиции. Соответственно, в итоге соприкосновения с культурным продуктом первоначальные ожидания и установки могут иметь характер прямого подтверждения (когда ожидания и полученные виды реакций полностью совпадают), положительного неподтверждения (когда полученные виды реакций от соприкосновения с культурным объектом превосходят ожидания), негативное неподтверждение (когда полученные виды реакций от соприкосновения с культурным объектом не соответствуют ожиданиям) [13].

Проанализируем основные технологии вовлечения, применяемые на музейных площадках.

Розыгрыши в социальных сетях представляют собой один из популярных в последнее время инструментов вовлечения. Механизм розыгрышей в социальных сетях заключается в следующем: организуется и проводится конкурс (с использованием собственных каналов коммуникации музея или внешних каналов коммуникации – популярных сообществ в социальных сетях), в рамках которого случайным образом некоторое количество билетов на выставочную экспозицию, проводимую на музейной площадке, распределяется между участниками, поделившимися записью на своих страницах. Как правило, платформой для таких конкурсов становятся социальные сети «ВКонтакте» или Facebook.

Розыгрыши билетов в социальных сетях представляют собой инвестирование потребителями собственных немонетарных ресурсов (социальные активы в виде охвата своих друзей и знакомых в социальных сетях) в рамках выполнения поставленной задачи (поделиться постом), в обмен на бонус/приз (возможность получить бесплатный билет на выставку).

Далее, в категорию инициатив вовлечения в музейной области попадают мероприятия со-creation (соучастие): конкурсы на предоставление возможности экспонировать собственный объект культуры (картину, фотографию и пр.) на экспозиции в музее; разработка названия выставки; возможность организовать и провести авторскую экскурсию по музею.

Другие методы вовлечения, используемые в музейной области, могут быть причислены к категории инициатив вовлечения, основанных на опыте. В эту категорию попадают автограф-сессии авторов экспозиции, интерактивные квесты, закрытые посещения выставок, участие в расстановке выставочных/музейных экспонатов, образовательные мероприятия и трансляции в социальных сетях [5].

Следующей технологией является персонализация взаимодействия с потребителем [4]. Посетитель современного музея должен иметь возможность выбора элементов музейной экспозиции, соответствующих их интересам и потребностям. В связи этим перед музеем стоит задача – аккумулировать данные о потребителях, а также расширять базу объектов культуры. С учетом особенностей потребителей форматы выставочных экспозиций могут меняться; или же в рамках одного музейного пространства могут экспонироваться разные по форме и по содержанию объекты в разных зонах (например, разнонаправленные выставки на разных этажах в Мультимедиа Арт Музее в Москве). Персонализация также подразумевает точечную коммуникацию с потребителем за счет рассылки и контента в социальных сетях с учетом запросов потребителей.

Итак, концепт вовлечения в потребление культурного продукта можно определить как добровольную передачу потребителем ресурсов в направлении маркетинговых функций компании, выходящую за пределы монетарной поддержки.

В качестве основы для построения модели вовлечения в потребление культурного продукта будем использовать типологию потребительских ресурсов, предложенную С. Хармлином, в которой выделяются четыре взаимосвязанные категории ресурсов: сетевые активы, капитал убеждения, запас знаний и творческие способности потребителя.

В соответствии с типом поведения потребителей культурного продукта, с типами инвестируемых потребителями ресурсов, можно построить обобщенную модель с отображением примеров технологий вовлечения для музеев (см. табл. 1).

Таблица 1

**Модель вовлечения в потребление культурного продукта**

Тип поведения	Пример инструмента вовлечения	Типы инвестируемых потребителями ресурсов
Аугментационное поведение	Флэшмобы в рамках выставочных экспозиций	Капитал влияния, творческие способности, социальные активы
Поведение совместной разработки	Мастер-классы, квесты, игровые и обучающие технологии на музейных площадках	Знания, творческие способности
Воздействующие поведение	Запуск хэштегов в социальных сетях, создание и распространение уникального контента, посвященного музею, выставочной экспозиции	Социальные активы, капитал убеждения, творческие способности
Активизирующее поведение	Запуск хэштегов в социальных сетях, самоорганизация в социальных сетях для изучения контента выставки, творчества конкретного представителя искусства	Социальные активы, капитал убеждения

*Составлено авторами по материалам исследования*

Поскольку конкуренция на рынке музейных площадок растет, потребность в формировании положительно окрашенного имиджа музея в сознании потребителя, в информировании потенциальных потребителей культурного продукта, в вовлечении их в музейное пространство – данные задачи становятся актуальными на современном этапе.

Посетители учреждений культуры, представители молодежи, испытывают потребность не просто в пассивном проведении досуга или в активном развлечении. Они хотят быть вовлеченными, связанными с процессом потребления культурного продукта, непосредственно создавая часть культурного продукта или организуя процесс приобщения к культурным ценностям [7]. Следовательно, технология соучастия (co-creation) выходит на первый план, с точки зрения предоставления посетителям объектов культуры возможности вовлечения.

Постепенно музеи начинают использовать инструменты вовлечения молодых людей в процесс потребления культурного продукта. В частности, используются различные конкурсные механизмы (например, квесты в Новосибирском государственном художественном музее); мастер-классы, позволяющие посетителям развить в себе некоторые навыки и способности (например, мастер-классы «Пушистая сказка» в Сургутском

художественном музее); интерактивные выставочные проекты (например, проект «Звук и вселенная, человек, игра» в Центральном музее музыкальной культуры), предоставляется возможность проведения праздников и торжеств с использованием игровых механизмов на территории музея и его экспозиции (например, семейные новогодние балы в Государственном музее А. С. Пушкина или программа «Празднование дня рождения» в Историческом музее города Москвы).

В рамках эмпирической части исследования весной 2018 г. был организован и проведен опрос среди студенческой молодежи города Москвы с целью изучения особенностей потребления культурного продукта молодежью, выявления интереса к мероприятиям соучастия на музейных и выставочных площадках. Было опрошено 280 студентов московских вузов очной формы обучения. Для проведения эмпирического исследования была использована неслучайная выборка, которая может быть применена при опросах в ситуации отсутствия точных данных об элементах генеральной совокупности [6]. Был использован стихийный метод построения неслучайной выборочной совокупности при обязательном сохранении в выборочной совокупности студентов пяти вузов.

В рамках опроса было выявлены следующие факты. Большинство опрошенных (85,4 %) имеют достаточное количество свободного времени (от нескольких часов в день до нескольких часов в неделю) для проведения досуга. Соответственно, учреждения культуры при правильном позиционировании и осуществлении мероприятий вовлечения аудитории смогут привлечь большое количество молодых людей на свои площадки.

В свое свободное время молодые люди предпочитают общаться с друзьями и знакомыми онлайн и офлайн, а также активно используют другие формы досуга. Современные музеи могут предложить молодым людям реализовать потребность в общении за счет посещения и обсуждения мероприятий и событий, проводящихся на базе музеев.

Респонденты наиболее часто проводят свое свободное время с близкими друзьями и родственниками (что вполне можно осуществлять на музейных площадках), но также иногда вынуждены самостоятельно проводить свой досуг, в одиночку. Для данной части молодежи вовлечение в потребление культурного продукта представляется возможным за счет своевременного информирования о событиях и мероприятиях на музейных площадках.

Треть молодых людей достаточно хорошо вовлечены в потребление культурного продукта, так как указали, что посещают музеи несколько раз в месяц или один раз в месяц. Мы видим намечающийся тренд увеличения интереса к данной форме проведения досуга среди части молодежи. В дальнейшем необходимо корректировать взаимодействие с данным сегментом молодежи, чтобы не снизить их вовлеченность в процесс потребления культурного продукта.

Молодые люди активно используют ближайшее социальное окружение для получения информации о выставках, экспозициях, событиях в музеях. В качестве ближайшего социального окружения выступают и преподаватели вузов, с которыми музеи могут выстраивать персонализированную коммуникацию, использовать инструменты директ-маркетинга, направленные на преподавателей вузов, которые в свою очередь, будут осуществлять воздействие на студенческую молодежь, вовлекая все большее число молодых людей в потребление культурного продукта.

Большинство молодых людей имеют представление о возможностях соучастия и co-creation на музейных и выставочных площадках. Однако каждый третий респондент (35,8 %) не слышал о возможностях соучастия, co-creation на музейных площадках. Данный факт требует дальнейшего планомерного развития повышения осведомленности о данных мероприятиях.

В результате проведенного исследования, включающего теоретический анализ и эмпирическое исследование, представляется возможным сформулировать ряд рекомендаций для более активного вовлечения молодежи в потребление музейного продукта.

Во-первых, необходимо изменить стереотипное представление о музеях как об академических площадках, в рамках которых происходит процесс пассивного потребления культурного продукта. Данное изменение возможно за счет использования различных игровых и иных технологий, с помощью которых молодые люди будут не только вовлекаться в процесс потребления культурного продукта, но и заинтересовываться данной формой проведения досуга.

Во-вторых, так как в молодежной среде делается акцент на коммуницировании друг с другом, музеям необходимо предоставить возможность более активного вовлечения молодых людей в обсуждение объектов

культуры, возможность выражать свое мнение и делиться своими впечатлениями. Молодые люди хотят получить возможность высказаться, обсудить что-либо со своими друзьями, единомышленниками на территории музея, с другими посетителями музея, с работниками музея, с авторами музейных экспонатов/выставок. В связи с этим возможно открытие дискуссионных площадок, регулярное проведение встреч с авторами экспозиции, проведение обучающих семинаров и открытых лекций.

В-третьих, так как молодые люди в большинстве своем имеют потребность в самовыражении и самоактуализации, музеи могут вовлекать молодежь непосредственно в творческий процесс. Имеется в виду организация и проведение конкурсов, выделение грантов и т. п. для обеспечения возможности посетителям музея предоставлять собственные произведения искусства (картины, фотографии и пр.) для дальнейшего их размещения в музее.

В-четвертых, необходимо не только регулярно обновлять экспозицию, проводить новые тематические мероприятия, но и своевременно информировать потенциальную аудиторию о возможностях посещения данных мероприятий. Наиболее активно необходимо использовать социальные сети, так как именно таким каналом коммуникации пользуются молодые люди.

В-пятых, для информирования о мероприятиях в музеях и вовлечения в процесс потребления культурного продукта рекомендуется использовать лидеров мнений: блогеров в онлайн-пространстве; преподавателей вузов в офлайн-пространстве.

В-шестых, необходимо использовать разные способы воздействия на посетителя музея непосредственно на музейной площадке. Воздействие должно осуществляться на разные органы чувств посетителей, что способствует формированию определенного образа музейной площадки как таковой, запоминаемости экспозиции, формированию желания вновь посетить музейную площадку.

В-седьмых, необходимо расширять содержательное пространство музея, тем самым предоставляя возможность не только потреблять культурный продукт на территории музея, но заниматься другими видами активностей. Действительно, музейные площадки могут способствовать реализации других активностей посетителей: открытие мини-библиотек или читальных залов/уголков в музее, где любители чтения смогут уединиться и почитать интересные книги; направленное перемещение по залам музея с использованием мобильных приложений, фиксирующих траекторию передвижения и точки остановки для осмотра экспонатов для любителей прогулок и проведения времени в интернете; кулинарные и иные мастер-классы и конкурсы в музее, где молодые люди могут продемонстрировать свое мастерство и научиться чему-либо новому, что в дальнейшем пригодится им при ведении домашнего хозяйства; открытие недорогих и уютных кафе в музее для любителей посидеть и пообщаться за чашечкой кофе.

Результаты исследования могут быть использованы: при разработке коммуникационных планов учреждений культуры; для формирования представлений о музейных площадках как площадках для самореализации молодежи; для увеличения посещаемости музейных и выставочных экспозиций, а также мероприятий, проходящих на базе музейных и выставочных площадок; для успешной социализации студентов за счет вовлечения в процесс потребления культурного продукта.

#### *Библиографический список*

1. Дондурей, Д. Б. Производство и потребление культурных продуктов [Электронный ресурс] // Отечественные записки, 2005, № 4. – Режим доступа: <http://www.strana-oz.ru/2005/4/proizvodstvo-i-potreblenie-kulturnyh-produktov> (дата обращения: 21.10.2018).
2. Катина, Н. П. Арт 2 В & В 2 Арт: или о том, что такое арт-рынок и как он работает. Часть 1. Арт-рынок от истоков до наших дней / Н. П. Катина, Е. А. Карцева, И. Г. Хангельдиева, Н. Г. Чаган. – М.: Русский мир и ИПЦ «Жизнь и мысль», 2016. – 304 с.
3. Катина, Н. П. Современный музей в предлагаемых обстоятельствах: универсалии и национальная специфика / Н. П. Катина, И. Г. Хангельдиева // Вопросы культурологии. – М.: Панорама. – 2010. – № 4. – С. 72–80.
4. Саймон, Н. Партиципаторный музей. – М.: Ад Маргинем Пресс, 2017. – 368 с.
5. Тимохович, А. Н., Филенко, С. С. Особенности поведения потребителя культурного продукта / А. Н. Тимохович, С. С. Филенко // Материалы VIII международной социологической Грушинской конференции «Социолог 2.0: трансформация профессии»; Отв. ред. А. В. Кулешова. – М.: ВЦИОМ. – 2018. – С. 322–326.
6. Тихонова, Е. В. Методология и методы социологического исследования: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования. – М.: Академия, 2012. – 368 с.

7. Ценностные ориентации российской молодежи и реализация государственной молодежной политики: результаты исследования: монография / О. Л. Бегичева и др. – М : ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», 2017. – 131 с.
8. Greer, C., Lusch, R., Vargo, S. A service perspective. Key managerial insights from service-dominant (S-D) logic / C. Greer, R. Lusch, S. Vargo // *Organizational dynamics*. – 2016. – V. 45, № 1. – С. 28–38.
9. Harmeling, C. Toward a theory of customer engagement marketing // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 2017. – V. 45, № 3. – С. 312–335.
10. Hollebeek, L. D. The customer engagement/value interface: An exploratory investigation // *Australasian Marketing Journal (AMJ)*. – 2013. – V. 21. – С. 17–24.
11. Jaakkola, E. The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective / E. Jaakkola, M. Alexander // *Journal of Service Research*. – 2014. – V. 17, № 3. – С. 247–261.
12. Kahn, W. A. Psychological Conditions of personal engagement and disengagement at work // *Academy of Management Journal*. – 1990. – Vol. 33. – № 4. – С. 692–724.
13. Kumar, V. Competitive advantage through engagement / V. Kumar, A. Pansari // *Journal of Marketing Research*. – 2016. – Vol. 53, № 4. – С. 497–514.
14. Maslach, C. Job Burnout / C. Maslach, W. B. Schaufeli, M. P. Leiter // *Annual Review of Psychology*. 2001. – Vol. 52, № 1. – С. 397–422.

#### References

1. Dondurei, D. B. Proizvodstvo i potreblenie kul'turnykh produktov [*Production and consumption of cultural products*]. Otechestvennye zapiski, 2005. № 4. Available at: <http://www.strana-oz.ru/2005/4/proizvodstvo-i-potreblenie-kulturnykh-produktov> (accessed 22. 10.2018).
2. Katina, N. P. Art 2 V & V 2 Art: ili o tom, chto takoe art-rynok i kak on rabotaet. Chast' 1. Art-rynok ot istokov do nashikh dnei [*Art 2 B & B 2 Art: or about what the art market is and how it works. Part 1. Art market from the beginnings to the present day*] / N. P. Katina, E. A. Kartseva, I. G. Hangeldiyeva, N. G. Chagan. M.: Russian world ROC «Life and meaning», 2016. 304 p.
3. Katina, N. P., Hangeldiyeva I. G. Sovremenniy muzei v predlagaemykh obstayatel'stvakh: universalii i natsional'naya spetsifika [*Contemporary museum in the proposed circumstances: universals and national specifics*]. Voprosy kul'turologii, 2010, I. 4, pp. 72–80.
4. Saimon, N. Partitsipatornyi muzei [*The participatory museum*]. M.: Ad Marginem Press, 2017. 368 p.
5. Timokhovich, A. N., Filenko, S. S. Osobennosti povedeniya potrebitelya kul'turnogo produkta [*Features of consumer behavior of a cultural product*]. Materialy VIII mezhdunarodnoi sotsiologicheskoi Grushinskoi konferentsii «Sotsiolog 2.0: transformatsiya professii»; [Proceedings of the VIII International Sociological Grushinsky Conference «Sociologist 2.0: Transformation of the Profession»]; otv. red. A. V. Kuleshova. M.: VTsIOM, 2018, pp. 322–326.
6. Tikhonova, E. V. Metodologiya i metody sotsiologicheskogo issledovaniya: uchebnyk dlya stud. uchrezhdenii vyssh. prof. obrazovaniya [*Methodology and methods of sociological research: a textbook for students. institutions higher. prof. of education*]. M.: Akademiya, 2012. 368 p.
7. Tsennostnye orientatsii rossiiskoi molodezhi i realizatsiya gosudarstvennoi molodezhnoi politiki: rezul'taty issledovaniya: monografiya [*Value Orientations of the Russian Youth and the Implementation of the State Youth Policy: Results of the Study: Monograph*] / O. L. Begicheva i dr. M.: Gosudarstvennyi universitet upravleniya [SUM], 2017. 131 p.
8. Greer, C., Lusch, R., Vargo, S. A service perspective. Key managerial insights from service-dominant (S-D) logic // *Organizational dynamics*, 2016, Vol. 45, I. 1, pp. 28–38.
9. Harmeling, C. Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of marketing science*, 2017, Vol. 45, I. 3, pp. 312–335.
10. Hollebeek, L. D. The customer engagement/value interface: An exploratory investigation. *Australasian marketing journal*, 2013, V. 21, pp. 17–24.
11. Jaakkola, E., Alexander, M. The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective // *Journal of service research*, 2014, V. 17, I. 3. pp. 247–261.
12. Kahn, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 1990, V. 33, I. 4, pp. 692–724.
13. Kumar, V., Pansari, A. Competitive advantage through engagement. *Journal of marketing research*, 2016, V. 53, I. 4, pp. 497–514.

# СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ПСИХОЛОГИИ

УДК 378

DOI 10.26425/1816-4277-2019-1-184-188

## Авдеева Анна Павловна

канд. психол. наук, ФГБОУ ВО «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)», г. Москва

**e-mail:** [ap.avdeeva@rambler](mailto:ap.avdeeva@rambler)

## Сафонова Юлия Анатольевна

канд. филос. наук, ФГБОУ ВО «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)», г. Москва

**e-mail:** [safonova@bmsu.ru](mailto:safonova@bmsu.ru)

## Avdeeva Anna

Candidate of Psychology Sciences, Bauman Moscow State Technical University (National research university of technology), Moscow

**e-mail:** [ap.avdeeva@rambler](mailto:ap.avdeeva@rambler)

## Safonova Yuliya

Candidate of Philosophy Sciences, Bauman Moscow State Technical University (National research university of technology), Moscow

**e-mail:** [safonova@bmsu.ru](mailto:safonova@bmsu.ru)

## ОБРАЗ «Я» СТУДЕНТОВ ПЕРВОКУРСНИКОВ ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

**Аннотация.** Отражены актуальные вопросы изучения Я-образа студентов элитного технического университета. В исследовании приняли участие студенты первого курса. Предметом изучения были выбраны компоненты образа «Я» – когнитивный и эмоциональный. Диагностический комплекс исследования включал методы интервью, анкетирование, наблюдение, анализ документов и авторскую проективную рисуночную методику «Я – студент». На основе проведенного эмпирического исследования были выделены пять типов изображений: элитарность, процесс познания, интеграция, трудности, вынужденность, а также проведена интерпретация образа «Я» студентов первокурсников по типу изображений.

**Ключевые слова:** образ «Я» студента, проективный рисуночный метод, роль «студент», студенты-первокурсники, социально-психологическая адаптация в вузе.

## SELF-IMAGE OF THE FIRST-YEAR STUDENTS OF TECHNICAL UNIVERSITY

**Abstract.** This article describes the current issues of studying self-image of students of elite technical university. The first-year students have been involved in the study. The cognitive and emotional components of self-image were selected as the subject of the study. Diagnostic research complex included interview methods, questioning, observation, analysis of documents and the author's projective drawing technique «I am a student». According to the results of the empirical research, 1) such five types of images, as elitism, cognition, integration, difficulties, forcedness have been highlighted; 2) the interpretation of self-image of first-year students by the type of drawing has been carried out.

**Keywords:** self-image of student, projective drawing method, the role of «student», first-year students, socio-psychological adaptation at high school.

Проблема изучения Я-образа личности, несмотря на устоявшиеся подходы, продолжает оставаться актуальным направлением практических исследований в социальной психологии. Образ «Я», являясь интегральной характеристикой личности, объединяет совокупность представлений человека о себе, о своей роли в обществе, влияет на процессы идентификации, адаптации и взаимодействия в социуме. Развитие личности неразрывно связано с содержательным наполнением и достоверностью (адекватностью) представлений о себе. В структуре Я-образа выделяют такие компоненты как когнитивный, эмоциональный и поведенческий. В когнитивном компоненте с помощью мышления отражается самоопределение личности относительно своих личностных качеств, способностей, социальной значимости, и на этой основе выстраивается отношение к самому себе и окружающему миру. Эмоциональный компонент (аффективно-оценочная составляющая) включает оценочные характеристики личности и связанные с ними переживания. В поведенческом компоненте представлены способы регуляции поведения и деятельности: цели, модели и программы деятельности, критерии достижения результатов, и способы коррекции.

© Авдеева А.П., Сафонова Ю.А., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Социальная ситуация становления студентов в образовательной среде вуза является одним из факторов развития Я-образа личности как будущего субъекта профессиональной деятельности. В образе «Я» студентов интегрируются атрибутивные, статусные, ролевые и другие социально-перцептивные характеристики себя как будущего профессионала и члена профессионального сообщества.

Первый курс в высшем учебном заведении является важным этапом адаптации к новой социальной среде, новым социальным группам студентов и преподавателей, новой социальной роли. Через ситуации учебно-профессиональной деятельности и социального взаимодействия формируется взаимосвязь личности студентов с социально-образовательной средой вуза, обеспечивая процесс социально-психологической адаптации. В процессе погружения в образовательную среду вуза начинает формироваться осознанная профессиональная идентичность на основе Я-образа студента высшего профессионального заведения.

Первокурсники только начинают адаптироваться к условиям обучения в вузе, они еще недостаточно адекватно осознают свои интеллектуальные и личностные возможности. На первых неделях обучения в вузе студенческая группа только начинает формироваться, студенты знакомятся, разбиваются на подгруппы, в этот период происходит первичное становление норм, правил и обычаев. Одним из барьеров успешной социально-психологической адаптации в вузе у первокурсников является непонимание новых требований среды, особенностей взаимодействия «студент-преподаватель», неумение распределять свое время, т. е. несформированность роли студента [1].

Фокус нашего исследования был сосредоточен на изучении у студентов первого курса когнитивных и эмоциональных составляющих Я-образа: как первокурсники видят себя в роли студентов технического университета, как оценивают свой профессиональный выбор, модальность (положительная или отрицательная) отношений к вузу, профессии, учебной деятельности, учебной группе и преподавателям как прообразу профессионального сообщества.

*Методы исследования.* В диагностический комплекс исследования были включены следующие методы: 1) авторская проективная рисуночная методика «Я – студент МГТУ им. Н. Э. Баумана»; 2) наблюдения; 3) интервью и 4) анализ документов (эссе студентов первого курса). Проективный рисуночный метод исследования является эффективным средством диагностики образа «Я» личности, поскольку представления личности о себе эмоционально окрашены, и чаще всего они находят выражение посредством внутренней картинки, включающей зрительные, телесные и звуковые образы, чувства, отдельные фразы [6]. Исходя из этого исследование Я-образа первокурсников требует использования проективных методик, которые позволяют проникнуть в область внутреннего «Я» личности [3; 4; 9; 10].

Рисуночные методики относятся к виду проективных методик и основаны на том, что испытуемому предлагают сделать рисунок на определенную исследователем тему. Согласно Л. Франку, каждое эмоциональное проявление человека, его восприятия, высказывания несут на себе отпечаток его личности [5]. Применение метода рисунка в диагностике обладает преимуществом, так как рисунок в меньшей степени, чем речевое высказывание подвержен контролю сознания. Рисуночная проективная методика «Я – студент МГТУ им. Н. Э. Баумана» была разработана на основе методики К. Махвер «Рисунок человека» в соответствии с рекомендациями данного исследователя о возможности усовершенствования проективного метода изучения личности путем анализа изображения человеком себя в значимой ситуации [2; 8].

*Ход исследования.* В исследовании приняло участие 108 человек, студентов первого курса Радиотехнического факультета (63) и факультета Инженерного бизнеса и менеджмента (45) МГТУ им. Н. Э. Баумана, из них 48 девушек, 60 юношей. Исследование проводилось в первом семестре обучения в университете. На третьей и четвертой неделях студенты-первокурсники получили индивидуальное задание выполнить рисунок на тему «Я – студент МГТУ им. Н. Э. Баумана». Каждый студент презентовал результаты работы устно, а также письменно готовил эссе о мотивах поступления в технический университет, выбора специальности, об удовлетворенности профессиональным выбором, обучением в университете и о будущих карьерных планах. Анализ данных по результатам включенного наблюдения, интервью и анкетирования студентов позволил соотнести особенности изображения в рисунках с характеристиками Я-образа.

Когнитивные и эмоциональные компоненты образа «Я» студентов-первокурсников диагностировались на основе интерпретации прорисовки социальных черт – лица, рта и глаз; контактных черт – рук и ног; индикаторов конфликта – штриховки и затемнений [6].

Прорисованные черты лица, ноги и руки с пальцами – адаптированность в образовательной и социальной среде университета, открытость к новым социальным контактам.

Наличие людей на рисунке – направленность студента на социальное взаимодействие.

Прорисовка лица, рук – доброжелательность, роль студента ассоциирована с коммуникацией.

Разведенные в стороны руки – стремление к широкому кругу общения в социальной среде вуза.

Улыбка на лице – доброжелательность, позитивные эмоции по отношению к вузу и к роли студента.

Размер фигуры: маленькая на фоне большого здания – тревога, неуверенность в процессе адаптации к новой среде, низкая самооценка.

Большое количество окон и дверей – направленность на получение новой информации, заинтересованное отношение к процессу обучения. В результате проведенного исследования были выделены характеристики Я-образа студентов в следующих типах изображений.

1. Тип изображения «Элитарность». В рисунках представлены изображения студента или студентов на фоне вуза, изображения исторического здания университета, герба вуза, изображение «карьерной лестницы», ситуации получения диплома, празднование окончания университета, престижной работы в будущем. Когнитивные компоненты Я-образа включают высокий социальный статус, связанный с престижностью обучения в элитном университете и будущей престижной работой. Роль студента университета осознается как важная, позволившая повысить свой социальный статус, получить престижную работу в будущем. Эмоциональный компонент имеет положительную модальность, т. е. содержит удовлетворенность профессиональным выбором, взаимодействием в социальной среде вуза, имеет место позитивное отношение к роли «студент университета». Частота встречаемости рисунка – 37 %.

2. Тип изображения: «Процесс познания». В рисунках представлены внешние атрибуты учебной деятельности студентов технического университета, а также отображается внутренний процесс познания. Пример: студенты в аудитории, студент с книгой дома. Рисунки акцентируют внимание на психической деятельности, которая не видна глазу: вокруг студента «витают» формулы, мысли. Сюда так же относится метафорический стиль изображения: спираль познания с формулами, круг с отображением разных сфер студенческой деятельности и надписью на части круга – «самообучение», лестница с подписью «вклад в личностное развитие». Когнитивный компонент образа «Я» связан с представлениями о важности учебной деятельности для профессионального становления, при этом учебная деятельность рассматривается как значимая часть жизни, залог будущей успешной профессиональной самореализации. Выбор специальности и вуза осуществлялся по внутренней мотивации к обучению – желанию получить профессию, соответствующую склонностям и способностям. Эмоциональный компонент имеет положительную модальность как удовлетворенность учебным процессом в университете. Частота встречаемости рисунка – 20 %.

3. Тип изображения: «Интеграция». На рисунках отображены разнообразные сферы студенческой жизни: учеба, общение с одногруппниками, спортивные мероприятия и занятия спортом в вузе, участие в культурных мероприятиях, посещение студенческой столовой, подготовка к занятиям дома. В когнитивной составляющей Я-образа роль студента университета представлена посредством разносторонней атрибутики студенческой жизни. Как показывают исследования, на первом этапе адаптации возможность проявить себя во внеучебной деятельности, с одной стороны, облегчает процесс адаптации, способствует принятию новой социальной роли «студент» на эмоциональном уровне, с другой стороны, отодвигает на второй план собственно учебную деятельность в университете [1]. Эмоциональный компонент Я-образа отражает позитивное отношение к себе, коллегам, разным сторонам студенческой жизни, но при этом нет положительной эмоциональной окрашенности учебного процесса в университете. Основным девиз таких студентов – это успеть все попробовать в веселое студенческое время, и кроме того, между внеучебными занятиями успеть выполнить учебные задания. Частота встречаемости рисунка – 8 %.

4. Тип изображения «Трудности». В рисунках представлены изображения пустой аудитории и парт без студентов, а также изображение часов, будильника рядом с кроватью, как послы о том, что студентам первого курса не хватает времени на сон, изображение «ленты» распорядка дня. Внутренний процесс познания в этих рисунках не отображен. В Я-образах таких студентов-первокурсников фиксируются как сложности социального взаимодействия с группой, трудности адаптации к новому коллективу,

неуверенность, скованность, так и психологический дискомфорт и проблемы в учебной деятельности из-за неумения организовать свое время. Частота встречаемости рисунка – 11 %.

5. Тип изображения «Вынужденность». В рисунках данного типа представлено затемнение, штриховка, изображение колодок, военного билета, противопоставление «вуз-армия». Характерно так же отсутствие в рисунках прорисовки черт лица, имеет место затемнение конечностей. К этой категории были так же отнесены рисунки с сюжетами, которые не связаны с университетом, социально-образовательной средой. Пример таких рисунков – это мемы, шутки, метафоры. Показателен рисунок, на котором изображен сказочный персонаж, запущенный волшебной силой в воздух и летящий по инерции. Символически рисунок передает состояние человека, оказавшегося в новой среде, где от него ничего не зависит, отсутствие возможности что-либо изменить самому. В образе «Я» первокурсников присутствует внутренняя конфликтность – неосознанность, вынужденный характер профессионального выбора, непонимание, неприятие требований, предъявляемых к студентам технического университета. Эмоциональный компонент Я-образа имеет отрицательную модальность: в роли студента такие первокурсники чувствуют себя дискомфортно. Это же отражает цветовая гамма рисунков: все они сделаны черно-белым карандашом, в одном случае с применением красного цвета. Частота встречаемости рисунка – 24 %.

*Выводы.* На первых этапах обучения в вузе идет интенсивное становление образа «Я» студентов. Неадекватность представлений о роли студентов влияет на процесс адаптации в образовательной среде вуза. Сомнения в правильности профессионального выбора ведут к формированию отрицательной модальности Я-образа студента (35 % случаев). У этих студентов можно прогнозировать сложности освоения учебного материала, в своевременной сдаче контрольных мероприятий (типы рисунков «Трудности», «Вынужденность»). При положительной модальности образа «Я», некоторые ее когнитивные составляющие, фокусирующиеся только на престижности вуза или на представлениях о студенчестве как о веселом времени, также могут препятствовать собственно учебной деятельности и эффективной адаптации в вузе (типы рисунков «Элитарность», «Интеграция» – 45 % случаев). В образовательной среде вуза необходимо создание психолого-педагогических условий, способствующих коррекции эмоционального и когнитивного компонентов образа «Я» студентов-первокурсников технического вуза.

#### Библиографический список

1. Авдеева, А. П. Трудности адаптации студентов первого курса технического университета / А. П. Авдеева, Ю. А. Сафонова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2018. – Т. 7, № 14. – С. 33–36.
2. Авдеева, А. П. Методические рекомендации по курсу «Практикум по социальным коммуникациям» / А. П. Авдеева, Ю. А. Сафонова. – М.: МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2008. – 59 с.
3. Анастаси, А. Психологическое тестирование / А. Анастаси, С. Урбина. – СПб.: Питер, 2002. – 688 с.
4. Бодалев, А. А. Общая психодиагностика / А. А. Бодалев, В. В. Столин. – СПб.: Речь, 2003. – 440 с.
5. Бурлачук, Л. Ф. Психодиагностика. – СПб.: Питер, 2006. – С. 290–291.
6. Лебедева, Л. Д. [и др.]. Энциклопедия признаков и интерпретаций в проективном рисовании и арт-терапии / Л. Д. Лебедева, Ю. В. Никонорова, Н. А. Тараканова. – СПб.: Речь, 2006. – 336 с.
7. Корнилова, А. А. Исследование составляющих «Образа Я» современного студента-бакалавра [Электронный ресурс] // Психология, социология и педагогика. – 2012. – № 5. – Режим доступа: <http://psychology.snauka.ru/2012/05/637> (дата обращения: 01.11.2018).
8. Маховер, К. Проективный рисунок человека. – М.: Смысл, 2009. – 158 с.
9. Романова, Е. С. Графические методы в практической психологии. – СПб.: Речь, 2001. – 416 с.
10. Соколова, Е. Т. Проективные методы исследования личности. – М.: МГУ, 1980. – 174 с.

#### References

1. Avdeeva A. P., Safonova, Y. A. Trudnosti adaptatsii studentov pervogo kursa tekhnicheskogo universiteta [*Difficulties of adaptation of the first-year students at technical university*], *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*, 2018, T. 7, I. 14, pp. 33–36.
2. Avdeeva A. P., Safonova Y. A. Metodicheskoe posobie po kursu «Praktikum po sotsial'nym kommunikatsiyam» [*Guidelines for the course «Training on social communications»*], Moscow: MGTU im. N. E. Bauman, 2008, 59 p.

3. Anastazi A., Urbina S. Psikhologicheskoe testirovanie [*Psychological Testing*], SPb: Piter, 2002, 688 p.
4. Bodalev A. A., Stolin V. V. Obshchaya psikhodiagnostika [*General psychodiagnostics*], SPb: Rech', 2003, 440 p.
5. Burlachuk L. F. Psikhodiagnostika [*Psychodiagnostics*]. SPb: Piter, 2006, pp. 290–291.
6. Lebedeva L. D., Nikonorova Y. V., Tarakanova N. A. Entsiklopediya priznakov i interpretatsii v proektivnom risovanii i art-terapii [*Encyclopedia of indications and interpretations in projective drawing and art therapy*], SPb: Rech', 2006, 336 p.
7. Kornilova A. A. Issledovanie sostavlyayushchikh «Obraza YA» sovremennogo studenta-bakalavra [*The study of the components of the «Self-Image» of the contemporary bachelor student*]. Psikhologiya, sotsiologiya i pedagogika, 2012, I. 5. Available at: <http://psychology.snauka.ru/2012/05/637> (accessed 01.11.2018).
8. Makhover K. Proektivnyi risunok cheloveka [*Human projective drawing*], Moscow: Smysl, 2009, 158 p.
9. Romanova E. S. Graficheskie metody v prakticheskoi psikhologii [*Graphic method in practical psychology*], SPb: Rech', 2001, 416 p.
10. Sokolova E. T. Proektivnye metody issledovaniya lichnosti [*Projective methods of personality research*], Moscow: MGU, 1980, 174 p.