

**Агапов В.С.** – д-р психол. наук, проф.  
**Азоев Г.Л.** – д-р экон. наук, проф.  
**Базылевич Т.Ф.** – д-р психол. наук, проф.  
**Башимаков В.И.** – д-р социол. наук, проф.  
**Воронин В.Н.** – д-р психол. 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.  
**Митрофанова Е.А.** – 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.  
**Смирнова Т.В.** – д-р социол. 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.  
**Чудновский А.Д.** – д-р экон. наук, проф.  
**Эриашвили Н.Д.** – д-р экон. наук, канд. юр. наук,  
канд. ист. 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).

**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.  
**Voronin V.N.** – Doctor of Psychological 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.  
**Mitrofanova E.A.** – 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.  
**Smirnova T.V.** – Doctor of Sociological 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.  
**Chudnovskii A.D.** – Doctor of Economic Sciences, prof.  
**Eriashvili N.D.** – Doctor of Economic Sciences,  
Candidate of Juridical Sciences, Candidate  
of Historical Sciences, prof.

The journal is included in the list of Higher Attestation Commission of peer-reviewed scientific publications, in which should be published 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*

**Редактор**

*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*

Зарегистрирован в Роскомнадзоре,  
свидетельство ПИ № ФС77-1361 от 10.12.1999 г.  
В запись о регистрации внесены изменения,  
регистрационный номер ПИ № ФС 77-76215 от 12.07.2019 г.

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

ЛР № 020715 от 02.02.1998 г.

Подп. в печ. 25.03.2020 г.

Формат 60×90/8

Объем 26,25 печ. л.

Бумага офисная

Печать цифровая

Тираж 1000 экз.

(первый завод 100 экз.)

Заказ № 262

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*

**Editor**

*E.V. Talantseva*

**Translation editor**

*A.V. Menshikov*

**Executive editor  
and desktop publishing**

*E.A. Malygina*

**Technical editor**

*O.A. Degtyareva*

**Cover design**

*L.N. Alekseeva*

Registered in the Roskomnadzor  
Certificate PI № FS77-1361 from 10.12.1999  
Changes have been made to the registration record  
Registration number PI № FS 77-76215 from 12.07.2019

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

ЛР № 020715 from 02.02.1998

Signed to print 25.03.2020

Format 60×90/8

Size 26,25 printed sheets

Offset paper

Digital printing

Circulation 1000 copies

(the first factory 100 copies)

Print order № 262

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>Башкина Н.А., Клым-Еремина Н.В., Орлов В.В.</b>	
Влияние организационной культуры на бренд корпорации .....	5
<b>Знаменский Д.Ю., Гусаров А.С.</b>	
Оценка эффективности государственных гражданских служащих Российской Федерации (теоретико-методологические основы) .....	12
<b>Калиниченко М.П.</b>	
Предприятие как объект управления: актуальные проблемы, эволюция гармоничного подхода, гармония интересов .....	19
<b>Орлова Н.А.</b>	
Подходы к оценке готовности малых производственных предприятий к цифровой экономике .....	26

### СТРАТЕГИИ И ИННОВАЦИИ

<b>Белова О.Л., Кожневникова Л.В., Старовойтова И.Е.</b>	
Доверие как фактор эффективности виртуальной команды .....	35
<b>Кожанова А.В.</b>	
ICO и STO как современные инструменты краудфинансирования стартапов .....	41
<b>Крамаренко И.В.</b>	
Тенденции развития рынка новых образовательных технологий .....	49
<b>Кротенко Т.Ю.</b>	
Риски, опасности, угрозы «непрерывного» электронного образования .....	58
<b>Кузьмина Е.Ю., Соклакова И.В., Сурач И.Л.</b>	
Инновационное развитие как фактор конкурентоспособности национальной экономики .....	63
<b>Прохорова И.С.</b>	
Технологический потенциал развития инновационной экономики в России: пределы и ограничения шестого технологического уклада .....	68

### РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕВОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

<b>Алексеев А.О., Мальцев С.Н.</b>	
Методический подход к проведению корпоративного технологического форсайта и пример его использования для компании нефтегазового сектора России .....	76
<b>Баркова Н.Ю.</b>	
Применение робототехники в индустрии моды .....	85
<b>Долгих Е.А., Паршинцева Л.С.</b>	
Статистический анализ развития науки в секторе высшего образования .....	92

### ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

<b>Аброскин А.С., Аброскина Н.А.</b>	
Динамика валового внутреннего продукта: актуальные проблемы измерений в условиях цифровизации экономики .....	97
<b>Барсегян Д.Э.</b>	
Влияние мер таможенно-тарифного регулирования внешнеторговой деятельности на формирование внутренних цен Евразийского экономического союза .....	104
<b>Голубцова Е.В., Караваяева К.С.</b>	
Международный и российский опыт взаимодействия бухгалтерского и налогового учета .....	110
<b>Дьяконова О.С., Князева Е.Ю.</b>	
Методологические аспекты повышения результативности деятельности логистических организаций .....	114
<b>Ерзкян Б.А.</b>	
Длинноволновая динамика в контексте развития институциональной экономической теории .....	120
<b>Иванов И.Н., Лукьянова Т.В., Орлова Л.В.</b>	
Проблемы и перспективы малого и среднего бизнеса в России .....	126
<b>Моисеев С.Б.</b>	
Анализ факторов устойчивости конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций предприятия электротехнического машиностроения .....	134
<b>Серигов С.Г.</b>	
Институциональные изменения в экономике Дальнего Востока: имитация нового этапа .....	142
<b>Сычёва С.М., Шрамченко Т.Б.</b>	
Роль системы сбалансированных показателей в проектно-ориентированных организациях .....	148

## CONTENTS

### CURRENT ISSUES OF MANAGEMENT

<b>Bashkina N.A., Klym-Eremina N.V., Orlov V.V.</b>	
Influence of organizational culture on corporate brand .....	5
<b>Znamenskiy D.Yu., Gusarov A.S.</b>	
Assessment of the effectiveness of public civil servants of the Russian Federation (theoretical and methodological foundations) .....	12
<b>Kalynychenko M.P.</b>	
Enterprise as an object of management: current problems, evolution of a harmonious approach, harmony of interests .....	19
<b>Orlova N.A.</b>	
Approaches to the assessment of small industrial enterprises readiness for the digital economy .....	26

### STRATEGIES AND INNOVATIONS

<b>Belova O.L., Kozhevnikova L.V., Starovoytova I.E.</b>	
Trust as a virtual team effectiveness factor .....	35
<b>Kozhanova A.V.</b>	
ICO and STO as modern tools for crowdfunding startups .....	41
<b>Kramarenko I.V.</b>	
Trends in the development of the market for new educational technologies .....	49
<b>Krotenko T.Yu.</b>	
Risks, dangers, threats of “continuous” e-education .....	58
<b>Kuzmina E.Yu., Soklakova I.V., Suratch I.L.</b>	
Innovative development as a factor of the national economy competitiveness .....	63
<b>Prokhorova I.S.</b>	
Technological potential for development of innovation economy in Russia: the limits and limitations of the sixth technological order .....	68

### DEVELOPMENT OF INDUSTRY AND REGIONAL MANAGEMENT

<b>Alekseev A.O., Maltsev S.N.</b>	
Methodological approach to conducting corporate technological foresight and an example of its use for a company in the oil and gas sector of Russia .....	76
<b>Barkova N.Yu.</b>	
Application of robotic technology in the fashion industry .....	85
<b>Dolgikh E.A., Parshintseva L.S.</b>	
Science development statistical analysis in higher education sector .....	92

### ECONOMICS: PROBLEMS, SOLUTIONS AND PROSPECTS

<b>Abroskin A.S., Abroskina N.A.</b>	
Dynamics of gross domestic product: current problems of measurements in terms of digitalization of the economy .....	97
<b>Barsegyan D.E.</b>	
Influence of customs and tariff regulation measures in foreign trade activity on the formation of internal prices of the Eurasian economic union .....	104
<b>Golubtsova E.V., Karavaeva K.S.</b>	
International and Russian experience of interaction between auditing and tax accounting .....	110
<b>Dyakonova O.S., Knyazeva E.Yu.</b>	
Methodological aspects of improving the performance of logistics organizations .....	114
<b>Yerznkyan B.H.</b>	
Long-wave dynamics in the context of the development of institutional economic theory .....	120
<b>Ivanov I.N., Lukyanova T.V., Orlova L.V.</b>	
Problems and prospects of small and medium businesses in Russia .....	126
<b>Moiseev S.B.</b>	
Analysis of the competitive advantage sustainability factors based on the key competencies of an electrical engineering enterprise .....	134
<b>Serikov S.G.</b>	
Institutional changes in the economy of the Far East: imitation of a new stage .....	142
<b>Sycheva S.M., Shramchenko T.B.</b>	
Role of the balanced scorecard in project-oriented organizations .....	148

## СОДЕРЖАНИЕ

### ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИЙ

*Ковельский В.В., Ростова Е.П.*

Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал вузов .....156

*Утенов Г.Г.*

Оценка результативности инвестиционного проекта по приобретению компаний фондом прямых инвестиций .....164

### СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ПРОЦЕССЫ

*Александрова И.Ю.*

Анализ основных детерминант актуального настроения российских потребителей .....172

*Горячева О.Н., Горячева С.А.*

Важность медиаобразования молодежи в сфере пищевой биотехнологии .....179

*Захарова Л.Н., Леонова И.С.*

Субъективное благополучие персонала предприятий с разной вовлеченностью в инновационные процессы: возрастной аспект .....186

*Лукашевская Д.А.*

Адаптация и совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала к изменениям среды .....194

### СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ПСИХОЛОГИИ

*Момбей-оол С.М., Ситников В.Л.*

Структура и содержание Я-, Он-образов в сознании молодежи, проживающей в Республике Тыва .....201

## CONTENTS

### INVESTMENT VALUATION

*Kovelskiy V.V., Rostova E.P.*

Assessment of the effectiveness of investments in the human capital of universities.....156

*Utenov G.G.*

Assessment of the investment project effectiveness for the acquisition of companies by the direct investment fund .....164

### SOCIAL TECHNOLOGIES AND PROCESSES

*Aleksandrova I.Yu.*

Analysis of the main determinants of the Russian consumers' current mood .....172

*Goryacheva O.N., Goryacheva S.A.*

Importance of media education for young people in the field of food biotechnology .....179

*Zakharova L.N., Leonova I.S.*

Subjective well-being of the staff of enterprises with different involvement in innovative processes: age aspect.....186

*Lukashevskaya D.A.*

Adaptation and improvement of staff stimulation and motivation system to environmental changes .....194

### CURRENT TRENDS IN PSYCHOLOGY

*Mombey-ool S.M., Sitnikov V.L.*

Structure and content of I-, He-images in the minds of young people living in the Republic of Tuva.....201

**Башкина Наталья Андреевна**  
ст. преп., ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления», г. Москва,  
Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0003-4105-9335  
**e-mail:** natali\_\_@bk.ru

**Клым-Еремина Наталья  
Владимировна**  
ст. преп., ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления», г. Москва,  
Российская Федерация  
**e-mail:** natali\_k-e@mail.ru

**Орлов Виктор Викторович**  
МВА «Управление человеческими ресурса-  
ми», директор по персоналу, преподаватель,  
ФГБОУ ВО «Российский экономический  
университет им. Г. В. Плеханова», г. Москва,  
Российская Федерация  
**e-mail:** orlov.personal@yandex.ru

**Bashkina Natalia**  
Associate professor, State University  
of Management, Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0003-4105-9335  
**e-mail:** natali\_\_@bk.ru

**Klym-Eremina Natalya**  
Associate professor, State University  
of Management, Moscow, Russia  
**e-mail:** natali\_k-e@mail.ru

**Orlov Viktor**  
MBA HR management, personnel director,  
lecturer, Plekhanov Russian University  
of Economics, Moscow, Russia  
**e-mail:** orlov.personal@yandex.ru

## ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА БРЕНД КОРПОРАЦИИ

**Аннотация.** Бренд, являясь значимым нематериальным ресурсом, требует особого внимания не только со стороны маркетологов, но и со стороны руководства организации, так как его формирование затрагивает различные аспекты производственно-хозяйственной деятельности. Приведенный обзор российских и зарубежных точек зрения на взаимосвязь организационной культуры корпорации и ее бренда позволяет сделать вывод о необходимости дальнейшего углубленного изучения этого вопроса. В статье выявлено и обосновано взаимовлияние организационной культуры корпорации и ее бренда на глубинном уровне. Отражены результаты исследования влияния основных компонентов организационной культуры, таких как внутрифирменная культура, корпоративная социальная ответственность, на бренд корпорации. Особое внимание уделено эффективному взаимодействию со средствами массовой информации, являющимися проводником бренда для целевой аудитории.

**Ключевые слова:** брендинг, корпоративный бренд, организационная культура, корпоративная социальная ответственность, внутрифирменная культура, капитал бренда, коммуникации, имидж.

**Цитирование:** Башкина Н.А., Клым-Еремина Н.В., Орлов В.В. Влияние организационной культуры на бренд корпорации//Вестник университета. 2020. № 2. С. 5–11.

## INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON CORPORATE BRAND

**Abstract.** Brand, being a significant intangible resource, requires special attention not only from marketers, but also from the management of the organization, as its formation affects various aspects of production and economic activity. The given review of the Russian and foreign points of view on interrelation of organizational culture of corporation and its brand, allows us to make a conclusion about necessity of further in-depth studying of this issue. The mutual influence of the organizational culture of the corporation and its brand at the deep level has been revealed and substantiated in the article. The study results of the influence of the organizational culture main components such as corporate culture, corporate social responsibility, on the corporation brand, – have been reflected. Special attention has been paid to the effective interaction with the media, which are a brand guide for the target audience.

**Keywords:** branding, corporate brand, organizational culture, corporate social responsibility, corporate culture, brand capital, communications, image.

**For citation:** Bashkina N.A., Klym-Eremina N.V., Orlov V.V. (2020) Influence of organizational culture on corporate brand. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 5–11. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-2-5-11

Одной из основных трудностей, с которой сталкивается любая организация, является высокая конкуренция в системе рыночных отношений. Один из способов решения данной проблемы – формирование успешного корпоративного бренда. Каждая корпорация обладает своей уникальной организационной культурой. Сформированная и формализованная организационная культура увеличивает результативность деятельности

© Башкина Н.А., Клым-Еремина Н.В., Орлов В.В., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).





всей компании, содействует достижению поставленных руководством целей и улучшает ее имидж в глазах общественности. Организационная культура находит свое отражение во внешней и внутренней (внутрифирменной) среде корпорации. В свою очередь, являясь важной составляющей корпоративного бренда, организационная культура корпорации становится одним из важнейших инструментов его создания и развития.

Широкое применение термина «организационная культура» в конце XX в. объясняется появлением новых потребностей производства, которые были связаны с использованием человеческих ресурсов, а также с необходимостью создания идеологии организации, ее репутации и системы ценностей [6].

Вопрос влияния организационной культуры на эффективность деятельности компании изучают многие авторы. Одним из первых эти вопросы затронул В. Сате. Он представляет взаимодействие организационной культуры и деятельности организации с использованием семи процессов: принятие решений; посвященность организации; восприятие организационной среды; коммуникации; кооперация между индивидуумами и частями организации; контроль [4].

Д. Дэнисон разработал модель влияния, которая заключается в воздействии на эффективность работы корпорации четырех факторов организационной культуры, непосредственно: вовлеченности, согласованности, адаптивности, миссии [5]. Г. Хофстеде считает, что организационная культура есть некоторый психологический актив, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы в долгосрочной перспективе [9]. По мнению Э. Шейна, организационная культура – совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам [7].

Российские ученые также внесли свой вклад в формирование понимания организационной культуры. И. В. Коваленко определяет термин как некий эмоциональный стержень организации, объединяющий всех ее сотрудников в единый механизм [1]. Г. Л. Тульчинский определяет организационную культуру как систему идей, ценностей, общепризнанных норм и традиций, разделяемых группой [6].

Авторы под организационной культурой понимают совокупность наиболее важных норм, традиций и правил поведения, разработанных и применяемых всеми членами организации, транслируемых на потребителей через миссию, ценности и корпоративную социальную ответственность корпорации. Таким образом, основными составляющими организационной культуры можно считать ценности, стратегию компании, ее философию и миссию, так называемый «глубинный» уровень, и уровень «поверхностный» или «символический», представляющий видимые внешние факторы: способы вербальной и невербальной коммуникации, наблюдаемые образцы поведения, лозунги, то есть все, что можно чувствовать и воспринимать через пять человеческих чувств. Для создания корпоративного бренда организации необходимо взаимодействие всех этих элементов организационной культуры.

Цель исследования – выявить влияние отдельных компонентов организационной культуры на корпоративный бренд организации. В качестве методологии применены используемые в науке способы и формы научного познания, такие как системный подход, методы дедукции и индукции, сравнительного анализа и синтеза, и другие.

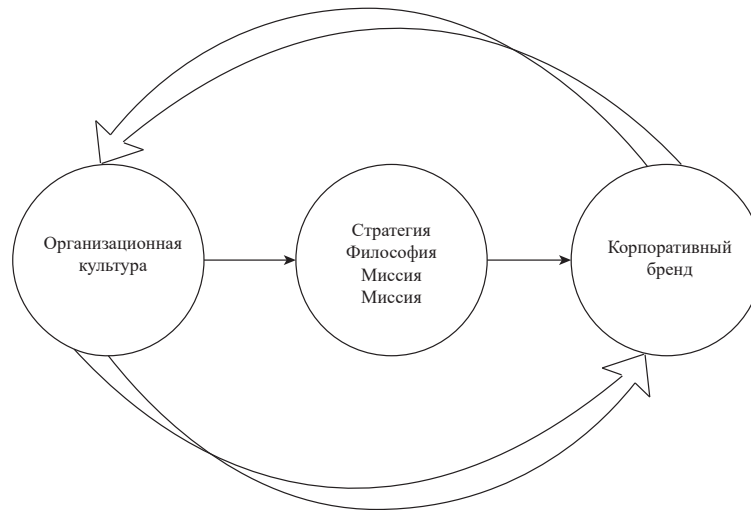
Вопрос влияния организационной культуры на бренд корпорации представлен в литературе фрагментарно и требует изучения. Например, Р. Уотерман и Т. Питерс в ходе изучения организационной культуры и ее воздействия на компанию выявили связь между брендом корпорации и ее организационной культурой [2]. Объектом исследования были американские компании, достигшие существенных успехов, описана их управленческая практика и выявлен ряд ценностей и верований, влияние которых привело данные компании к успеху [3].

Организационная культура компании дает возможность воплощать в жизнь цели бренда. Узнаваемость, благоприятный имидж, эффективное взаимодействие, воздействие на сознание и понимание – все это создает эффективный и сильный бренд.

Таким образом, миссия бренда созвучна целям формирования организационной культуры. На рисунке 1 показана взаимосвязь организационной культуры компании с ее брендом.

Формирование организационной культуры – одна из важнейших целей современного исполнительного руководства. Организационная культура является значимым стратегическим инструментом развития компании: способствует созданию положительной репутации компании; увеличивает вовлеченность сотрудников в дела компании, формируя тем самым лояльность персонала к организации; культивирует чувства общности абсолютно

всех участников корпорации; усиливает концепцию общественной устойчивости в компании, обеспечивает стереотипы поведения; формирует лояльность потребителей.



*Составлено авторами по материалам исследования*

Рис. 1. Взаимовлияние организационной культуры корпорации и ее бренда на глубинном уровне

Формирование организационной культуры является сложной задачей на многих уровнях, но среди самых сложных выбор типа организационной культуры и его реализация.

Среди многих вопросов, на которые нужно ответить при подходе к решению этих задач, наиболее важными являются понимание того, что такое хорошая организационная культура и как она влияет на эффективность деятельности организации; планирование и реализация плана изменения культуры.

Понятия «бренд» и «организационная культура» тесно взаимосвязаны между собой. При создании бренда организации должны учитываться интересы и нужды целевой аудитории, которыми являются потребители, поставщики, контрагенты и общество в целом. В современных рыночных условиях покупатели концентрируют свое внимание, в первую очередь, на продукте или его свойствах, а на марке продукта и имидже корпорации, выпускающей данный продукт или услугу. Бренд показывает степень лояльности потребителей и демонстрирует их удовлетворенность продуктами, которые производит корпорация.

Благодаря нацеленности корпоративного бренда на корпоративную миссию компании можно говорить о формировании новейшей философии корпорации. Повышение лояльности потребителей создается через формирование положительных взаимоотношений и вовлеченности всего персонала в деятельность компании, а не с помощью жестких норм и стандартов, регламентирующих работу сотрудников, направленную на увеличение удовлетворенности потребителя. Отсюда следует, что все процессы управления компанией формируются под корпоративный бренд.

Деятельность корпораций многоаспектна и включает не только экономическое или урбанистическое содержание, но и охватывает область работы с персоналом, который является человеческим капиталом. Таким образом, главная задача корпоративного брендинга направлена на создание и поддержание корпоративного духа как целостного рабочего коллектива, так и у каждого отдельно взятого сотрудника. К этому относится также сплочение сотрудников общими для всех интересами и принятие миссии и целей деятельности корпорации.

Внутрифирменная культура – сложная структура конкретных предписаний, которые предлагают общие рамки поведения, принимаемые участниками компании. Она является неким ориентиром для сотрудников, так как регулирует правила поведения, нормы взаимоотношений между сотрудниками компании, отношение к деятельности корпорации, то соблюдение корпоративных норм приводит к созданию отлаженных и сформированных системных отношений внутри структуры. Различные мероприятия, формирующие благоприятный имидж организаций, участвующих в маркетинговых отношениях, создают базу корпоративного брендинга.

Задача большинства проводимых мероприятий – не что иное, как получение дополнительных ресурсов и обоснований в усиливающемся противостоянии компаний. Повышение респектабельности, а кроме того проявляющаяся лояльность групп, на которые направлена работа организаций, ведут к увеличению доверия целевой аудитории, тем самым формируя более прочную рыночную позицию корпорации. Эти факторы позволяют формировать долговременные стратегические связи с партнерами как новыми, так и уже имеющимися.

Благоприятная среда корпорации при внедрении эффективной коммуникационной культуры – один из самых действенных методов вовлечения и мотивации персонала. Это объясняется тем, что при реализации сотрудником материальных потребностей у него появляется желание завоевать достойное положение в коллективе, желание самореализоваться и получить при этом признание. На данной стадии организационная культура оказывает помощь каждому члену коллектива, дает возможность раскрыть и реализовать его уникальные персональные качества, способности и таланты. Только организационная культура является эффективным инструментом, позволяющим настроить сотрудников на высокую производительность труда и эффективную работу. Применение скрытых возможностей организационной культуры с целью увеличения производительности и конкурентоспособности корпорации является одной из главных стратегических задач руководства корпораций.

Связывая работников, корпоративный бренд показывает сотрудникам организации желательные общепризнанные нормы и принципы поведения, показывая систему ценностей корпорации, тем самым объединяя всех членов организации от высшего звена управления до самого обычного сотрудника.

Организация, которая развивает и поддерживает благоприятную организационную культуру, предоставляет следующие преимущества своим сотрудникам:

- взаимное доверие и атмосфера сотрудничества;
- высокий уровень, эффективный процесс принятия решений;
- воздействие открытой коммуникации;
- сильное чувство идентичности сообщества;
- помощь в сопоставлении поведения сотрудников с результатами работы;
- увеличение стоимости бренда.

Американским агентством маркетинговых коммуникаций Young&Rubicam проведено масштабное исследование, итоги которого выявили, что для потребителей более значимыми являются так называемые «бренды доверия», которые отображают идеологические предпочтения собственных создателей. Примерами брендов доверия могут служить такие корпорации как Microsoft, IBM, Nike.

Можно сделать вывод, что организационная культура создает значимые предпосылки формирования и развития корпоративного бренда, который необходим организациям в конкурентной борьбе.

При подведении рейтинга корпораций мира топ-10 одним из важных показателей является потребительская лояльность, которая непосредственно связана с корпоративной социальной ответственностью организации (далее – КСО). Практика применения КСО имеет экономическое обоснование: ведение политики корпоративной социальной ответственности дает организации большую и долгосрочную перспективу в будущем, нежели только получение прибыли в текущий момент времени. Корпоративная социальная ответственность – система добровольных взаимоотношений между организацией, сотрудниками и обществом, направленная на социальную, экономическую, экологическую сферы, при этом, как правило, не связанные напрямую с деятельностью компании и выходящие за рамки законодательного минимума и принятых в обществе этических норм. Основными причинами, побуждающими компании уделять особое внимание вопросам социальной ответственности, являются:

- глобализация и связанное с ней обострение конкуренции;
- растущие размеры и влияние компаний;
- усиление механизмов государственного регулирования;
- «война за талант» – конкуренция компаний за персонал;
- рост гражданской активности;
- возрастающая роль нематериальных активов (репутации и брендов).

Утверждение о том, что организационная культура непосредственно связана с брендом, основано на том, что большое влияние на лояльность потребителей оказывает корпоративная социальная ответственность. Согласно исследованию о роли КСО в области поведения потребителей, проведенному группой исследователей из Нидерландов в 2017 г. КСО не может помочь в удержании клиентов, но определенно может повысить



узнаваемость бренда и уровень доверия к нему. Согласно данным исследования 2018 г. Global CR RepTrak®, проведенного консалтинговой компанией Reputation Institute, первое место по реализации КСО занимает компания Google. Также ведущие позиции в области КСО также заняли Walt Disney Company, The LEGO Group, Natura, Novo Nordisk, Microsoft, Bosch, Canon, Michelin и IKEA [8].

Выбор направлений программ корпоративной социальной ответственности зависит от многих факторов: экономической ситуации, уровня конкуренции, целей корпорации и ее миссии.

Одним из примеров компаний, развивающих все направления КСО, является британо-нидерландская транснациональная корпорация Unilever, работающая в сфере производства FMCG (англ. fast moving consumer goods) [10]. С 2010 г. Unilever реализует стратегию устойчивого развития, включающую программы по минимизации вреда окружающей среде без потери роста производительности и программы по положительно-му воздействию на развитие общества. Например, использование сельскохозяйственного сырья из возобновляемых источников, отправка отходов на переработку с более, чем половины своих заводов, ежегодная сдача сотрудниками крови для больниц, организация спортивных залов в офисах и на фабриках, поддержка ВИЧ-положительных работников, реклама, ориентированная на поднятие у людей самооценки, пропаганда в развивающихся странах необходимости соблюдения правил гигиены и поставка чистой питьевой воды для борьбы со вспышками инфекционных заболеваний и пр. Коммуникации компании активно отражают ее социальную направленность. Бренд приправ Knorr в Unilever отвечает за органическое сельское хозяйство, с историями поставщиков можно ознакомиться на сайте бренда. Продвижение марки средств по уходу за телом Dove построено на идее восхваления естественной красоты и поднятия самооценки девушек и женщин по всему миру.

Коммуникации бренда направлены на все возрастные группы целевой аудитории, но сейчас наблюдается активная работа с поколением миллениалов. Помимо мотивирующих быть собой рекламных роликов продукции не с моделями, а с обычными девушками и женщинами, которые можно увидеть по телевидению или на Youtube-канале, потенциальный потребитель может ознакомиться с множеством интересных статей на сайте марки, посвященных проблемам подростков, связанных с их внешностью и взаимодействием с одноклассниками, друзьями, родителями.

Социальная миссия бренда чистящих средств Domestos – улучшение санитарных условий в общественных местах и в каждом доме (помощь детским больницам и др.), о которой любой желающий может прочитать на сайте или посмотреть видео на Youtube-канале бренда. Соискатели же могут ознакомиться с корпоративной культурой Unilever через сайт и социальные сети [11].

В России корпоративная социальная ответственность в текущий период времени недостаточно развита. Как демонстрируют опросы покупателей, большая часть жителей России полагают, что на текущий момент бизнес не является социально ответственным. Ко всем отчетам по социальной деятельности компаний россияне так же относятся неоднозначно, полагая, что банки и компании пишут подобные отчеты, чтобы создать о себе благоприятное впечатление перед властями и бизнес-структурами.

Наибольшее значение корпоративный брендинг имеет для крупных и широко известных компаний, которые обладают одним или несколькими брендами. Такая корпорация находится «под прицелом» средств массовой информации, доступна наблюдению общества. Следовательно, крупным корпорациям необходимо регулярно работать над своим имиджем и позицией компании в обществе с помощью методов и приемов формирования положительного образа в сознании потребителя используя собственные отделы PR, с привлечением других агентств.

Эффективному взаимодействию со средствами массовой информации способствует хорошо разработанная организационная культура, которая позволяет компании быть узнаваемой и отличной от конкурентов на рынке. Мало изученная и плохо разработанная организационная культура компании может сформировать отрицательное восприятие корпорации на рынке. Существует прямая взаимосвязь между потерей популярности бренда среди потребителей и потерей прибыли компании: уменьшается притягательность имиджа компании и, следовательно, падает востребованность услуг и товаров данной корпорации на рынке. Любопытно отметить, что при этих условиях отмечаются системные связи: ухудшение образа одного бренда способно негативно отразиться на имидже других брендов, принадлежащих этой же корпорации. Но присутствует так же и обратный эффект, когда успех одного бренда организации влечет за собой успех и другого бренда.

Взаимосвязь процесса формирования определенного образа объекта, бренда с ценностями организационной культуры наиболее ярко проявляется тогда, когда имидж корпорации отражается на отношении

к ее бренду. Это происходит при публикации негативной информации о компании. Предположим, средства массовой информации представляют своей аудитории сведения о том, что некая организация применяет некачественные компоненты при производстве своей фирменной продукции. На фоне такой информации известные бренды имеют все шансы лишиться положительного имиджа и понести репутационные убытки. Возможен и противоположный результат: например, общество проинформировано о благотворительной деятельности корпорации, которая ведет спонсорскую работу на благо социума. Бренды данной корпорации обретают значительную известность, так как целевая аудитория считает покупки товаров и услуг данной организации не просто как приобретение товара, но и как содействие компании в решении социальных проблем.

Организационная культура – особый важный компонент формирования бренда, который обеспечивает существование предприятия в настоящее время и ее достойное процветание в будущем.

Приведенные логические размышления демонстрируют основательную и всеохватывающую связь между организационной культурой и реализацией целей и задач формирования бренда. Данная системная связь способна сформировать узнаваемый внешний и внутренний образ-имидж, оказать воздействие на популярность торговой марки и довести ее до уровня бренда, повысив его значимость, а значит и его ценность.

Бренд также несет особенную значимость для корпорации, так как именно бренд может повлиять на материальные и нематериальные активы компании с помощью создания благоприятного имиджа компании и других ее брендов.

Организации с четко и успешно сформированной и апробированной в течение длительного времени организационной культурой обладают большими возможностями в получении высоких бизнес-показателей, формировании запоминающихся брендов-образов, обеспечении лояльного отношения членов компании. При сравнении с организациями, не обладающими обдуманной структурированной организационной культурой, у них значительно выше возможности для привлечения компетентных сотрудников, снижения трудозатрат, а с помощью грамотно разработанной КСО повышается уровень лояльности потребителей, что приводит к укреплению позиции корпорации на рынке. Грамотно продуманные и реализованные планы и задачи организационной культуры дают возможность корпорации благополучно освоить новейшие технологии и занять более прочные позиции на рынке. Также плюсом корпораций с хорошо продуманной организационной культурой, включающей концепцию ценностей и убеждений, разделяемых сотрудниками корпорации, является успешное и результативное использование сотрудников, которым организационная культура определяет ориентиры поведения и действий.

Создание позитивных внутрифирменных взаимоотношений с персоналом, развитие мощной и результативной организационной культуры будут содействовать непрерывной популяризации благоприятного образа компании во внешнюю среду. Все это сформирует позитивный образ бренда в сознании потребителей и позволит организации получить конкурентные преимущества. Таким образом, организационная культура считается стратегическим инструментом формирования бренда корпорации, оказывающим большое влияние на его уникальность, узнаваемость и эффективность. Высокий уровень лояльности потребителей обеспечивает рентабельность организации и увеличивает стоимость капитала бренда.

Корпоративная социальная ответственность, транслируемая организацией в социум, позволяет поддерживать имидж компании, переводит удовлетворенных потребителей на уровень лояльных, и повышает стоимость самой корпорации за счет увеличения капитала бренда. Социум станет принимать бренд благоприятно, что повысит степень лояльности потребителя к бренду и доверия к качеству товара или услуг. Отсюда следует, что организационная культура представляет собой стратегический инструмент формирования бренда корпорации, влияющим на ее уникальность, узнаваемость и эффективность.

#### *Библиографический список*

1. Коваленко, И. В. Социально-психологические условия в коллективе и их влияние на корпоративную культуру // Вестник Тульского филиала Финансового университета. – 2017. – № 1. – С. 239-243.
2. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 254 с.
3. Полищук, Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия // Молодой ученый. – 2016. – № 3. – С. 183-185.
4. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – СПб: ИТМО, 2012. – 154 с.
5. Труфанов, А. В. Влияние организационной культуры на деятельность организации // Экономика, управление, финансы: материалы III междунар. науч. конф. – Пермь: Меркурий, 2014. – С. 150-153.

6. Тульчинский, Г. Л. Бренд-интегрированный менеджмент / Г. Л. Тульчинский. – М.: Вершина, 2006. – 203 с.
7. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство. – СПб: Питер, 2002. – 326 с.
8. Global RepTrak® 100 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.reputationinstitute.com/global-reptrak-100> (дата обращения: 21.12.2019).
9. Hofstede, G., Bond, M. H. The confucius connection: from cultural roots to economic growth // *Organizational Dynamics*, 1988, no. 16 (4), pp. 4-21.
10. Terre de Femmes – Земля Женщин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.yves-rocher.ru/> (дата обращения: 18.12.2019).
11. Unilever [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.unilever.ru> (дата обращения: 23.12.2019).

#### References

1. Kovalenko I. V. Sotsial'no-psikhologicheskie usloviya v kollektive i ikh vliyanie na korporativnyuyu kul'turu [*Socio-psychological conditions in the team and their impact on corporate culture*]. Vestnik Tul'skogo filiala Finansovogo universiteta [*Bulletin of the Tula branch of the Financial University*], 2017, no. 1, pp. 239-243.
2. Piters T., Waterman R. V poiskakh effektivnogo upravleniya [*In search of effective management*]. Moscow, Progress, 1986. 254 p.
3. Polishchuk E. V. Vliyanie korporativnoi kul'tury na povyshenie effektivnosti deyatel'nosti predpriyatiya [*Influence of corporate culture on increase of efficiency of activity of the enterprise*]. Molodoi Uchenyi [*Young scientist*], 2016, no. 3, pp. 183-185.
4. Tikhomirova O. G. Organizatsionnaya kul'tura: formirovanie, razvitie i otsenka [*Organizational culture: formation, development and evaluation*]. St-Petersburg, ITMO, 2012, 154 p.
5. Trufanov A. V. Vliyanie organizatsionnoi kul'tury na deyatel'nost' organizatsii [*The impact of organizational culture on the activities of the organization*]. Ekonomika, upravlenie, finansy: materialy III mezhdunar. nauch. konf. [*Economics, management finances: proceedings of the III-d International scientific conference*]. Perm', Merkurii, 2014, pp. 150-153.
6. Tul'chinskii G. L. Brend-integrirovannyi menedzhment [*Brand-integrated management*]. Moscow, Vershina, 2006. 203 p.
7. Shein E. Kh. Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [*Organizational culture and leadership*]. St.-Petersburg, Piter, 2002. 326 p.
8. Global RepTrak® 100. Available at: <https://www.reputationinstitute.com/global-reptrak-100> (accessed 21.12.2019).
9. Hofstede, G., Bond, M. H. The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 1988, no. 16 (4), pp. 4-21.
10. Terre de Femmes – Zemlya zhenshchin [*Terre de femmes – Land of women*]. Available at: <https://www.yves-rocher.ru/tdf> (accessed: 18.12.2019).
11. Unilever. Available at: <https://www.unilever.ru> (accessed 23.12.2019).

**Знаменский Дмитрий Юрьевич**  
канд. полит. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация  
*e-mail: belyferz@list.ru*

**Гусаров Андрей Сергеевич**  
студент магистратуры, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация  
*e-mail: andreygusarov1@yandex.ru*

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ)

**Аннотация.** Содержанием данной статьи является разбор теоретических и методологических основ оценки профессионально-служебной деятельности государственных гражданских служащих в Российской Федерации. Актуальность работы заключается в том, что постоянный процесс трансформации государственного управления и повышения требований от населения к государственным гражданским служащим требует разработки новых методов к оценке эффективности их деятельности для успешного отбора государственных служащих современного типа, способных соответствовать нарастающим требованиям, исходящим от населения и успешно справляться с поручениями и задачами, исходящими от руководства страны. Рассмотрены различные теоретические подходы исследователей государственного управления к оценке эффективности государственных гражданских служащих. Анализ международного опыта построения и становления системы оценки эффективности государственных гражданских служащих позволит выделить и внедрить элементы оценки эффективности государственных гражданских служащих, учитывая правовые, исторические и социальные особенности Российской Федерации.

**Ключевые слова:** государственное управление, государственная служба, оценка эффективности, методы оценки эффективности, государственные служащие, государственные гражданские служащие.

**Цитирование:** Знаменский Д.Ю., Гусаров А.С. Оценка эффективности государственных гражданских служащих российской федерации (теоретико-методологические основы)//Вестник университета. 2020. № 2. С. 12–18.

**Znamenskiy Dmitry**  
Candidate of Political Sciences, State  
University of Management, Moscow, Russia  
*email: belyferz@list.ru*

**Gusarov Andrey**  
Graduate student, State University  
of Management, Moscow, Russia  
*email: andreygusarov1@yandex.ru*

## ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC CIVIL SERVANTS OF THE RUSSIAN FEDERATION (THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS)

**Abstract.** The content of this article is an analysis of the theoretical and methodological foundations for assessing the professional and service activities of public civil servants in the Russian Federation. The relevance of the article lies in the fact that the ongoing process of transforming public administration and increasing demands from the population to public civil servants requires the development of new methods for assessing the effectiveness of their activities in the Russian Federation for the successful selection of a modern civil servants who can comply with the growing requirements emanating from population and successfully cope with the assignments and tasks emanating from the country's leadership. Different theoretical approaches of public administration researchers to assessing the effectiveness of public civil servants have been considered. An analysis of international experience in building and establishing a system for evaluating the effectiveness of public servants will highlight and implement elements of evaluating the effectiveness of public civil servants, taking into account legal, historical and social features of the Russian Federation.

**Keywords:** public administration, public service, performance evaluation, performance evaluation methods, public servants, public civil servants.

**For citation:** Znamenskiy D.Yu., Gusarov A.S. (2020) Assessment of the effectiveness of public civil servants of the Russian Federation (theoretical and methodological foundations). *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 12–18. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-12-18





В современном мире государственные гражданские служащие являются опорой и исполнителями воли государственной власти, представляя собой промежуточное звено и посредников во взаимоотношениях между государством и гражданами. Одновременно профессиональная деятельность государственных гражданских служащих направлена на защиту прав и свобод граждан. Только профессиональные, компетентные, целеустремленные и ответственные госслужащие считаются оплотом процветания и успешного социально-экономического развития России. Актуален вопрос, как выделить из большого аппарата государственных служащих способных справиться с постоянно нарастающими вызовами и задачами, которые ставит государство на фоне постоянной трансформации целей и задач в связи с часто меняющимися потребностями и условиями жизни граждан.

Создание целостной и единой системы оценки эффективности государственных служащих станет плацдармом для отбора в органы власти лучших кандидатов, способных стать движущей силой в развитии страны, будет способствовать развитию и раскрытию способностей и талантов госслужащих для достижения успеха в областях, важных для реализации целей власти и государства. Оценка эффективности работы государственных служащих также выявляет и устраняет слабые стороны их деятельности, что в конечном итоге дает возможность повысить эффективность работы органов власти. Учитывая вышеизложенные доводы в пользу введения оценки эффективности профессионально-служебной деятельности госслужащих государственные органы должны использовать специальные методы оценки профессиональной деятельности государственных служащих с учетом специфики их деятельности и целей.

Следует согласиться с точкой зрения представителя научной школы ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Г. А. Борщевского, что именно разработка системы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных гражданских служащих считается сложной научной и прикладной задачей, чем создание модели эффективности для работников в производственном секторе или в сфере услуг в коммерческом секторе экономики [5, с. 9].

В данном случае представляется разумным определение эффективности государственного служащего отечественными исследователями автором данной статьи с соавторами, как: «...соответствие профессионального уровня, навыков, личных и деловых качеств государственного служащего, а также его подхода к выполнению служебных обязанностей и результатов его профессиональной деятельности для достижения целей, поставленных государственным органом власти» [11, с. 13].

Представитель Уральского института управления Е. И. Васильева дает свою собственную интерпретацию понятию эффективности государственных гражданских служащих, как особенную черту успеха профессиональной деятельности государственных гражданских служащих с точки зрения степени достижения запланированного результата и отражения в виде социального эффекта, а также отношения достигнутых результатов к затраченным ресурсам [8, с. 18].

Для оценки эффективности должностных лиц Российской Федерации (далее – РФ) необходимы технологии и процедуры оценки, исполнительная власть и госслужащие должны быть объективными, гибкими и оперативно изменять цели и задачи, установленные органами власти исходя из сложившейся ситуации.

Чтобы выделить конкретные критерии для подготовки к оценке критерии должны:

- 1) привести к выполнению оценочных задач и охватить все выявленные проблемы;
- 2) быть конкретными, чтобы оценка могла проводиться на практике;
- 3) поддерживаться соответствующими аргументами и (или) исходить из авторитетных источников;
- 4) соответствовать друг другу, а также критериям, использованным в предыдущих оценках.

Теоретик и исследователь А. И. Турчинов, основываясь на типе представления информации по предмету оценки, различает логико-словесные (словесные), наглядно-образные (знаковые, графические), и комбинированные формы представления оценки в результате. Наиболее распространенными формами оценки как процесса выступают аттестация, квалификационный экзамен, кадровый мониторинг [14, с. 379].

Стоит выделить основные цели внедрения системы оценки эффективности в государственном секторе, а именно:

- стимулирование эффективности и качества работы органов, их подразделений и служащих;
- анализ функций служащих согласно общественным потребностям;
- повышение прозрачности деятельности государственных органов.

При оценке эффективности высших и главных должностных лиц внимание часто уделяется анализу не «окончательных результатов» их деятельности, а постоянной ответственности за организацию работы



государственного органа (или структурного подразделения), планированию и контролю за выполнением инструкций, уровню самоорганизации, успеху руководства и многому другому. Продемонстрированные лидерские, личные и деловые навыки не всегда указывают на успех в достижении ключевых результатов.

Отечественный исследователь З. Р. Алижанова представляет свою теорию оценки эффективности работы государственных служащих, основанную на таких принципах, как:

- учет «особенностей объекта оценки (не только экономическая, но и социальная эффективность)»;
- определение «результатов деятельности должностного лица на основании его обязанностей и обязанностей государственного органа»;
- использование «внутренних критериев оценки эффективности»;
- учитывая факторы, способствующие труду работников [4, с. 199].

Трудно не согласиться с мнением представителя научной школы ФГБОУ ВО «Высшей школы экономики» А. К. Бочаровой, что: «...на данный момент в России качество исполнения и последующей реализации механизмов совершенствования государственного управления, в частности оценки эффективности, остается в России на невысоком уровне. Более того, в настоящее время, вопреки происходящим изменениям, отсутствуют тенденции к улучшению ситуации в сфере качества государственного администрирования» [7, с. 9].

Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – ФЗ-79) предусматривает, что существует два типа показателей эффективности деятельности государственных служащих: обобщенные (утверждаются Президентом РФ и Правительством РФ) и подробные (утверждаются правовыми актами органа власти, учитывая особенности задач и функционала) [1].

Российское законодательство предусматривает оценку профессиональной гражданской службы государственных служащих, претендентов на вакантные должности государственной службы в форме конкурса на замещение вакантных государственных должностей, текущей оценки профессиональной служебной деятельности, аттестации и квалификационных экзаменов.

Все виды оценки регулируются федеральным законом, в частности ФЗ-79. Каждый вид оценки (проведение процедуры отбора через конкурс, квалификационный экзамен, аттестация) также регулируется отдельным указом Президента РФ.

Основой для оценки являются события, непосредственно предшествующие оценке и выступающие в качестве первого этапа в организации процедуры оценки.

Министерство труда и социальной защиты РФ в письме от 14.06.2016 г № 18-1/10/8-3980 «О методике всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего» предпринял попытку разработки рекомендаций к внедрению данной методики [2]. Однако внедрение на федеральном уровне не принесло ожидаемых успехов из-за отсутствия единого метода комплексной оценки для всех государственных органов власти, с учетом специфики государственного органа, трудоемкости внедрения данной методики и в связи с невозможностью оценить индивидуальный вклад государственного гражданского служащего в достижение целей и задач государственного органа власти.

Борщевский Г. А. в своем учебном пособии «Государственная служба: учебник и практикум для академического бакалавриата» предполагает, что: «...ключевые показатели эффективности» (KPI) определяют вклад государственного гражданского служащего в конечный результат [6, с. 255]. Уровень денежного содержания и материальные поощрения связаны с достижением показателей эффективности, закрепленные в служебном договоре руководителя и специалиста.

С помощью «Системы сбалансированных показателей» (Balanced Scorecard, BSC) разнородные приоритеты объединяются в единый механизм и определяется влияние каждого критерия на конечную результативность.

Автор научных публикаций и представитель научной школы ФГБОУ ВО «Высшей школы экономики» Н. Н. Клиш, обращая внимание на «сбалансированную систему показателей», подчеркивает, что: «...система BSC уделяет больше внимания взаимосвязи между отдельными показателями эффективности друг с другом, чтобы максимизировать оценку их совокупного влияния на конечный эффект, система KPI основана на выборе наиболее важных показателей эффективности, характеризующих конечный результат» [12, с. 317]. Поэтому еще одной областью исследования эффективности деятельности государственных служебных является подтверждение соблюдения принципа взаимосвязи между KPI

и вознаграждением за профессионально-служебную деятельность, а также разработка методов стимулирования эффективности.

Оценка эффективности работы государственных служащих должна основываться на принципах государственного сфокусированного на достижение ожидаемых результатов (управление эффективностью). Такие критерии, как эффективность, результативность, справедливость, прозрачность, объективность и профессионализм, являются основополагающими для оценки эффективности работы государственных служащих в некоторых развитых странах.

Автор настоящей статьи, как представитель научной школы ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», отмечал в предыдущем исследовании: «в большинстве стран вводится система ежегодной оценки выполнения на основе индивидуального собеседования, когда акцент делается на поощрении отличившихся сотрудников, их профессиональном развитии, практических результатах работы. В то же время организации стремятся расширить применение моделей материального поощрения на коллективной основе за достижение общих организационных целей» [10, с. 32].

Обобщая результаты исследования, накопленного в области оценки эффективности профессионально-служебной деятельности государственных служащих, российский исследователь И. В. Абакумов выделяет ряд методов, определяющих успешность проведения такой оценки:

- метод оценки профиля личности;
- метод оценки поведенческого плана;
- метод оценки, основанный на анализе сегмента результата деятельности;
- метод оценки, основанный на анализе служебных обязанностей [3, с. 7].

Метод оценки профиля личности используется при решении задач связанных с главенствующей ролью личности. Выделяют в такой оценке такие критерии, как независимость, принятие решений, сосредоточенность, пунктуальность, надежность и т. д.

Метод оценки поведенческого плана ориентирован на создание рейтинга для использования в деятельности госслужащих.

Согласно методу оценки, основанному на анализе любого сегмента результата деятельности, задачи и конечные результаты оцениваются в количественном выражении. Средняя сумма всех полученных сумм являются итоговой оценкой деятельности государственного гражданского служащего.

Для достижения утвержденных целей стоит обратить внимание на британскую систему контроля над достижением ключевых показателей деятельности государственных служащих.

Мониторинг ключевых показателей эффективности, выбранных премьер-министром, поручается специальному административному органу – Отделу по обеспечению эффективности.

Если брать во внимание опыт оценки Великобритании, цели и задачи государственных служащих основаны на целях и задачах органа государственной власти и его структурных подразделений. Базовыми критериями служебного контракта для государственных служащих являются [15, с. 50]:

- знания и навыки;
- сфера ответственности;
- критерии эффективности и их целевые значения;
- полугодовой отчет;
- цель или достигнута или не достигнута;
- индивидуальный план развития с критериями оценки.

Канадский опыт оценки эффективности выражается в решении задач государственными служащими, которые определяются через целеполагание и разделение целей для успешного их достижения руководителями и органом власти [16, с. 1].

В договоре должно быть несколько разделов. Они включают:

- даты начала и окончания служебного контракта;
- текущие обязательства и критерии эффективности;
- основные обязательства и критерии эффективности;
- итоговые результаты (должны быть завершены после истечения срока действия контракта);
- письменная оценка (заполняется самостоятельно под конец контракта и оценивается непосредственным руководителем).

Основные обязанности изменяются каждый год в связи с изменениями в приоритетных областях государственного органа. На плановый период устанавливают от одного до трех основных обязательств. Критерии эффективности описывают степень достижения результатов и ожидаемый уровень эффективности

В Новой Зеландии система измерений и оценки эффективности деятельности должностных лиц была создана на основе полученных результатов. Служащие отчитываются о показателях эффективности, закрепленных в контрактах для реализации конкретных пунктов повестки дня нынешнего политического руководства [6].

В ЮАР опубликовано специальное руководство к оценке служебных обязанностей государственных служащих, а также в планировании краткосрочных и долгосрочных планов для государственных органов власти. В данном методологическом руководстве выдвинута модель государственного управления, нацеленная на конкретные результаты, включающая в себя последовательные этапы действий:

- консультативная часть;
- стратегическая разработка методов по реализации поставленных задач;
- соблюдение десяти этапов процесса внедрения модели;
- формирование цикла полной реализации внедрения модели;
- оценка результатов [13].

Во Франции ежегодно независимые комиссии оценивают в баллах работу каждого служащего. Учитывается уровень профессионализма, стремление к профессиональному развитию, организованность, скорость исполнения заданий и психологический аспект деятельности госслужащего. Полученные данные помогают лучше понять профессиональные возможности служащего, понять, насколько хорошо он может выполнять свои обязанности, способен ли он применять важные решения и т. д. [6].

В Нидерландах методология оценки деятельности органов власти была разработана в конце 1990-х гг. Основной принцип заключается в получении лучших результатов при меньших затратах, связанных с возможностью реальной оценки эффективности работы государственных служащих. Кроме того, введенная система гарантирует полную прозрачность: информация о результатах оценки государственных служащих опубликовывается каждый год в средствах массовой информации [9].

Реформа государственной службы состоит из введения элементов системы оплаты, основанной на результатах работы. Это нововведение сопровождалось сопротивлением со стороны федеральных и региональных властей на основе убеждения, что предлагаемые рейтинговые системы труднореализуемы, а выплаты премий незначительны. Для оценки работы государственных служащих внедрен метод «360 градусов». Данный метод оценки деятельности государственного гражданского служащего включает мнение непосредственного руководителя, коллег и подчиненных. Использование этого метода помогло повысить уверенность сотрудников в оплате согласно достигнутым результатам.

Проанализировав международный опыт построения и становления системы оценки эффективности госслужащих, стоит обратить внимание на опыт стран, принадлежащих к англо-саксонской модели государственного управления (Великобритания, США, Канада) в части присуждения итоговой оценки непосредственным руководителем с учетом мнения служащих, непосредственно окружающих государственного гражданского служащего в его повседневной деятельности («метод 360 градусов»). Стоит также отметить, что для государственных гражданских служащих Великобритании, Канады, США, Нидерландов, Бельгии и Южной Кореи стимулирующую роль играет установление четкой взаимосвязи между результатами оценки и карьерным ростом.

Точное понимание госслужащими задач и целей, поставленных органу исполнительной власти Правительством или Президентом, а также выработка органом власти внутренних «ключевых показателей эффективности» мотивирует государственных служащих достигать результатов, поставленных перед органом власти. После успешного внедрения единого метода оценки государственных гражданских служащих и «ключевых показателей эффективности» (KPI), функции оценки эффективности государственных служащих необходимо передать специальному органу, связанному с управлением государственной службой РФ.

Совокупность рассмотренных в статье различных методов и подходов представителей научных школ ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», ФГБОУ ВО «Высшая школа экономики», ФГБОУ ВО «Государственный университет

управления» и международного практического опыта Великобритании, Канады, ЮАР, Нидерландов, Франции позволит пересмотреть текущие подходы в оценивании эффективности государственных гражданских служащих в Российской Федерации и создать новую теоретико-методологическую базу проведения оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих, итогом которой станет отбор служащих, способных своевременно и результативно решать цели и задачи, поставленные перед исполнительными органами власти государством.

#### Библиографический список

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 01.05.2019) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons/> (дата обращения: 15.11.2019).
2. Письмо Минтруда России от 14.06.2016 № 18-1/10/В-3980 «О Методике всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons/> (дата обращения: 16.11.2019).
3. Абакумов, И. В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 7. – С. 5-10.
4. Алижанова, З. Р. Оценка эффективности управления в системе государственной службы // Социология власти. – 2010. – № 2. – С. 195-202.
5. Борщевский, Г. А. Оценка эффективности работы государственных гражданских служащих // Управленческие науки. – 2012. – № 2 (3). – С. 8-15.
6. Борщевский, Г. А. Государственная служба : учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. А. Борщевский. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – С. 381.
7. Бочарова, А. К. Механизм оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации: препринт WP14/2012/05 / А. К. Бочарова; ВШЭ. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2012. – С. 68.
8. Васильева, Е. И., Зерчанинова, Т. Е., Ручкин, А. В. Оценка эффективности деятельности государственных служащих // Управленческое консультирование. – 2016. – № 4 (88). – С. 4-26.
9. Ветитнев, А. М., Волощук, П. В. Система оценки эффективности государственных гражданских служащих: анализ Российской и зарубежной практики // Вестник ПАГС. – 2016. – № 6 (57). – С. 103-110.
10. Знаменский, Д. Ю. Государственная и муниципальная служба: учебник для бакалавриата и магистратуры / Д. Ю. Знаменский; отв. ред. Н. А. Омельченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – С. 414.
11. Знаменский, Д. Ю., Гладких, В. И., Минасян, С. П. Управление эффективностью на государственной службе: метод. пособие. – М.: изд-во ГУУ, 2011. – С. 180.
12. Клищ, Н. Н. Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих / Модернизация экономики и государство, отв. ред. Е.Г. Ясин, Кн.1. – М.: Изд. Дом ГУ-ВШЭ, 2007. – С. 316-324.
13. Лобанов, В. В. Государственная служба в Южно-Африканской Республике // Государственная служба. – 2008. – № 4. – С. 72-75.
14. Турчинов, А. И. Управление персоналом: Учебник. Изд. 2-е, доп. и перераб. Под общ. ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд-во ПАГС, 2008. – С. 608.
15. Ketelaar, A., Manning, N., Turkisch, E. Performance-based arrangements for senior civil servants OECD and other country experiences // OECD working papers on public governance, OECD Publishing. – 2007. – No. 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oecd.org/gov/38990099.pdf> (дата обращения: 16.11.2019).
16. Performance management program. Deputy ministers, associate deputy ministers and individuals paid in the GX salary range/Senior personnel secretariat and privy council office Canada, 2018. Режим доступа: [http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=eng&page=secretariats&sub=spsp-psps&doc=pmp-pgr/dm-sm/guide\\_e.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=eng&page=secretariats&sub=spsp-psps&doc=pmp-pgr/dm-sm/guide_e.htm) (дата обращения: 16.11.2019).

#### References

1. Federal'nyi zakon "O gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhbe Rossiiskoi Federatsii" ot 27.07.2004 No. 79-FZ (red. ot 01.05.2019) [Federal law "On the state civil service of the Russian Federation" dated on July 27, 2004, No. 79-FZ (as amended on May 1, 2019)], legal reference system "Consultant plus". Available at: <http://www.consultant.ru/document/cons/> (accessed 15.11.2019).



2. Pis'mo Mintruda Rossii ot 14.06.2016 No. 18-1/10/V-3980 "O Metodike vsestoronnei otsenki professional'noi sluzhebnoi deyatel'nosti gosudarstvennogo grazhdanskogo sluzhashchego" [*Letter of the Ministry of Labor of Russia dated on June 14, 2016 No. 18-1 / 10 / B-3980 "On the Methodology for the Comprehensive Assessment of the Professional Performance of a State Civil Servant"*], legal reference system "Consultant plus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_280040/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_280040/) (accessed 16.11.2019).
3. Abakumov I. V. Metody otsenki effektivnosti deyatel'nosti gossluzhashchikh [*Methods for assessing the effectiveness of public servants*]. Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy [*Socio-economic phenomena and processes*], 2014, no. 7, pp. 5-10.
4. Alizhanova Z. R. Otsenka effektivnosti upravleniya v sisteme gosudarstvennoi sluzhby [*Assessment of management effectiveness in the public service system*]. Sotsiologiya vlasti [*Sociology of power*], 2010, no. 2. pp. 195-202.
5. Borshchevskii G. A. Otsenka effektivnosti raboty gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [*Evaluation of the performance of public civil servants*]. Upravlencheskie nauki [*Management Sciences*], 2012, no. 2 (3), pp. 8-15.
6. Borshchevskii G. A. Gosudarstvennaya sluzhba: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata [*Public Service: Textbook and workshop for academic baccalaureate*]. 2-e izd., ispr. i dop. Moscow, Yurait, 2019. 381 p.
7. Bocharova A. K. Mekhanizm otsenki effektivnosti deyatel'nosti organov ispolnitel'noi vlasti sub'ektov Rossiiskoi Federatsii, preprint WP14/2012/05 [*The mechanism for evaluating the effectiveness of the executive authorities of the constituent entities of the Russian Federation*]. VShE. Moscow, Izd. dom VShE, 2012. 68 p.
8. Vasil'eva E. I., Zerchaninova T. E., Ruchkin A. V. Otsenka effektivnosti deyatel'nosti gosudarstvennykh sluzhashchikh [*Evaluation of the effectiveness of public servants*]. Upravlencheskoe konsul'tirovanie [*Management Consulting*], 2016, no. 4 (88), pp. 4-26.
9. Vetitnev A. M., Voloshchuk P. V. Sistema otsenki effektivnosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh: analiz Rossiiskoi i zarubezhnoi praktiki [*A system for assessing the effectiveness of civil servants: an analysis of Russian and foreign practice*]. Vestnik PAGES, 2016, no. 6 (57), pp. 103-110.
10. Znamenskii D. Yu. Gosudarstvennaya i munitsipal'naya sluzhba: uchebnik dlya bakalavriata i magistratury [*State and municipal service: a textbook for undergraduate and graduate programs*]. D. Yu. Znamenskii; otv. red. N. A. Omel'chenko. 3-e izd., pererab. i dop. Moscow, Yurait, 2019. 414 p.
11. Znamenskii D. Yu., Gladkikh V. I., Minasyan S. P. Upravlenie effektivnost'yu na gosudarstvennoi sluzhbe: metod. posobie [*Performance management in public service: a method. allowance*]. Moscow, GUU, 2011. 180 p.
12. Klishch N. N. Pokazатели effektivnosti i rezul'tativnosti professional'noi sluzhebnoi deyatel'nosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [*Indicators of the efficiency and effectiveness of professional performance of public civil servants*]. Modernizatsiya ekonomiki i gosudarstvo [*Modernization of the economy and the state*], otv. red. E.G. Yasin, Kn.1. Moscow, VShE, 2007. Pp. 316-324.
13. Lobanov V. V. Gosudarstvennaya sluzhba v Yuzhno-Afrikanskoi Respublike [*Public Service in the Republic of South Africa*]. Gosudarstvennaya sluzhba [*Public service*], 2008, no. 4, pp. 72-75.
14. Turchinov A. I. Upravlenie personalom: Uchebnik [*Personnel Management. Textbook*]. Izd. 2-e, dop. i pererab. Pod obshch. red. A. I. Turchinova. M.: Izd-vo RAGS, 2008. 608 p.
15. Ketelaar A., Manning N., Turkisch E. Performance-based arrangements for senior civil servants OECD and other country experiences. OECD working papers on public governance. OECD Publ., 2007, no. 5. Available at: <https://www.oecd.org/gov/38990099.pdf> (accessed 16.11.2019).
16. Performance management program. Deputy ministers, associate deputy ministers and individuals paid in the GX salary range. Senior personnel secretariat and privy council office Canada, 2018. Available at: [http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=eng&page=s-secretariats&sub=spsp-psps&doc=pmp-pgr/dm-sm/guide\\_e.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=eng&page=s-secretariats&sub=spsp-psps&doc=pmp-pgr/dm-sm/guide_e.htm) (accessed 16.11.2019).



**Калиниченко Максим Петрович**канд. экон. наук, ГОУ ВПО «Донецкий  
национальный университет»,  
г. Донецк**ORCID:** 0000-0002-2028-6451**e-mail:** mpk79@mail.ru**ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ:  
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, ЭВОЛЮЦИЯ  
ГАРМОНИЧНОГО ПОДХОДА, ГАРМОНИЯ  
ИНТЕРЕСОВ**

**Аннотация.** На основе исторического метода и детерминированности между эволюцией парадигм экономической теории и эволюцией теории фирмы сформировано синтетическое понимание сущности предприятия как объекта управления. Обосновано, что в основе предмета теории фирмы должны находиться экономические интересы. Природу, границы и факторы развития фирмы необходимо анализировать и объяснять исходя из проявления и взаимодействия интересов и, как следствие, возникающих экономических отношений. Представлена эволюция гармоничного подхода к управлению, суть которого состоит в формировании целостной системы управления предприятием, скрепляемой общими интересами, общечеловеческими ценностями, интеграцией стратегий, функций и процессов.

**Ключевые слова:** гармония интересов, гармоничный подход, предприятие, фирма, объект управления, экономические системы, инструменты менеджмента, бизнес.

**Цитирование:** Калиниченко М.П. Предприятие как объект управления: актуальные проблемы, эволюция гармоничного подхода, гармония интересов // Вестник университета. 2020. № 2. С. 19–25.

**Kalinichenko Maksim**Candidate of Economic Sciences,  
Donetsk National University, Donetsk**ORCID:** 0000-0002-2028-6451**e-mail:** mpk79@mail.ru**ENTERPRISE AS AN OBJECT OF MANAGEMENT:  
CURRENT PROBLEMS, EVOLUTION OF  
A HARMONIOUS APPROACH, HARMONY  
OF INTERESTS**

**Abstract.** A synthetic understanding of the essence of the enterprise as an object of management has been formed based on the historical method and determinism between the evolution of the paradigms of economic theory and the evolution of the theory of the company. It has been proved that the subject of the theory of the company should be based on economic interests. The nature, boundaries and development factors of the company should be analysed and explained on the basis of the manifestation and interaction of interests and, as a consequence, emerging economic relations. The evolution of a harmonious approach to management the essence of which is the formation of an integrated enterprise management system, consolidated by common interests, universal values, integration of strategies, functions and processes, – has been presented.

**Keywords:** harmony of interests, harmonious approach, enterprise, company, management object, economic systems, management tools, business.

**For citation:** Kalynychenko M.P. (2020) Enterprise as an object of management: current problems, evolution of a harmonious approach, harmony of interests. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 19–25. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-19-25

Разработанные экономической и управленческой наукой теории фирмы можно разграничить на фундаментальные и функциональные (далее понятия «фирма» и «предприятие» будем использовать как синонимы). Продолжаются попытки разработать синтетическую теорию фирмы, усовершенствовать инструменты и методы менеджмента на основе понимания закономерностей эволюции предприятия как системы, в которой проходят процессы метаболизма; как института, поддерживающего определенный статус в экономической системе, формирующего механизмы саморегулирования и взаимоотношений с группами заинтересованных сторон (далее – ГЗС); как организации, выступающей игроком на товарном и ресурсных рынках [5; 7].

© Калиниченко М.П., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Ни одна из теорий фирмы до настоящего времени не приблизилась к наиболее полному соответствию между эмпирической реальностью и теоретическими конструктами.

Цель статьи – сквозь призму развития парадигм экономической науки и теорий фирмы провести исследование эволюции и сущностного содержания гармоничного подхода к согласованию совместных интересов между предприятием как объектом управления и его ключевыми ГЗС.

Современный этап развития экономической науки характеризуется симбиозом и противоборством трех парадигм: неоклассической, институциональной, эволюционной. Существуют различные подходы к классификации парадигм экономической теории (далее – ПЭТ). Непосредственно связанный с нашим пониманием этой проблемы подход представлен в работе Т. В. Петренко, где с позиции исторического метода отражается формирование классической, неоклассической, институциональной, системной и синергетической ПЭТ [10].

Изучение работ представителей классической ПЭТ (начало XVIII в. – 1870-е гг.) показывает, что ими учение о фирме не разрабатывалось, хотя капиталистические мануфактуры рассматривались как производственные единицы. Частный интерес «экономического человека» основан на материальной выгоде («ничего не дается даром, но и сам ничего не делает даром») [12]. Если спроецировать концепцию «экономического человека» на фирму, то в ее крайних проявлениях, т. е. при нарушении гармонии, можно подойти к границам «экономики физических лиц» (по Г. Клейнеру). В такой экономике обнажается ряд проблем, в том числе асимметрия информации; агенты вырабатывают способность демонстрировать оппортунистическое поведение и преследуют только свои корыстные интересы. В современных условиях жизненный цикл такой фирмы будет крайне коротким. Таким образом, «причины богатства», создаваемого в сфере материального производства, во многом не утратили своей актуальности, но современных условиях для ряда руководителей предприятий либерального толка вполне удовлетворительными кажутся многие положения классической ПЭТ.

Экономист либерального направления Ф. Бастиа не входит в *main stream* классической ПЭТ, который в 1848 г. опубликовал труд «Экономические гармонии». В нем он рассуждает о соотношении частного и общего интересов, о социальном механизме и порядке («гармония не исключает зла, но все более суживает область, отведенную ему»), о том, что для поддержания законных интересов гармоничными «решение надо искать в свободе», а если враждебны друг другу – в принуждении («в первом случае не надо только мешать, во втором надо мешать непременно») [3].

К. Маркс провел глубокий анализ капиталистической промышленности – от первоначальных форм мануфактуры до развитого промышленного капитализма (1867 г.). Он исследовал происхождение мануфактуры из ремесла, основные формы мануфактуры и разделение труда в ней, разъяснил разницу между мануфактурой капиталистической и некапиталистической [9]. Следует обратить внимание на ряд «узких мест» подхода марксистов: научно необоснованно культивируется позиция, что источником стоимости выступает лишь труд наемной рабочей силы, игнорируя при этом интересы труда самого предпринимателя; по сути не рассматриваются интересы клиентов на товарном рынке. Таким образом, вклад К. Маркса в зарождающуюся теорию фирмы и концепцию гармоничного подхода к управлению предприятиями состоит в том, что он раскрыл:

- 1) категории, представляющие основу теорию фирмы;
- 2) характеристики форм капиталистических предприятий;
- 3) внутрифирменные социально-экономические противоречия интересов собственников капитала и собственников рабочей силы;
- 4) классовую борьбу как способ устранения противоречий интересов.

Марксистами была обоснована необходимость революционного освобождения рабочего класса от всякой эксплуатации, неизбежность социалистической революции для уничтожения капитализма и социалистического переустройства общества. Идеи социалистического строительства в XX в. были воплощены в целом ряде государств, что, отразилось на непрерывном поиске оптимальных методов управления предприятиями. Для гармонизации личных, групповых интересов и интересов предприятий в СССР вводились метод хозрасчета (активно в период нэпа, хозяйственной реформы 1965 г., после 1985 г.) и метод внутрихозяйственного обособления. Сущность хозрасчета сводилась не только к развитию самоокупаемости предприятий, повышению ответственности и эффективности использования ресурсов, а также к нивелированию «противоположности интересов между рабочей массой и директорами» у В. Ленина и «интеграции всех видов интересов» у Л. Абалкина [1; 8].

Таким образом, эффективность применения метода хозрасчета на том или ином этапе развития экономики СССР во многом предопределялась степенью его интеграции с системой и методами управления, предъявляя к ним требования: создание условий для самоокупаемости и самофинансирования; необходимость учета экономической обособленности предприятий и наличия у них собственных интересов; интегрированный баланс экономических интересов в сочетании с экономической ответственностью. Суть хозяйствования при хозрасчете – управление интересами с обеспечением сочетания высших интересов с низшими при сохранении ведущей роли первых. На постсоветское пространство для предприятий с децентрализованными системами управления на смену хозрасчету и внутрихозяйственному обособлению как методам согласования интересов пришел «рыночный аналог»: центры ответственности.

Нельзя не обратить внимание на достижения К. Адамецки, который до 1918 г. работал в Донбассе. Его вклад в концепцию гармоничного подхода заключается в следующем: НОТ проводил на основе законов разделения труда и гармонии; выделил виды гармонии (гармония в «устройстве организма» (предприятия); гармония в действии; «духовная гармония»); установил, что нарушение гармонии приводит к возрастанию совокупных затрат [2].

С 1910 г. по 1920 г. выходит работа А. Богданова «Тектология», отправная точка которой – подход к изучению любого явления через его организацию: «организм, организация имеют свою «цель» и «сообразно» ей устроены». «Все интересы человечества – организационные. Изучать любую систему, в том числе предприятие, следует как отношений всех ее частей, так и отношений ее как целого со средой. Соглашаемся с тем, что «попытки формально определить организованность как гармонию, или соответствие частей между собой и с целым, также не решают вопроса; это просто замена слова «организованность» его синонимами. Надо именно выяснить, в чем заключается это соответствие, или гармония...» [4].

Следует указать на неоценимый вклад А. Богданова в достижение поставленной нами цели исследования: эксклюзивность его взглядов о первичности организационной науки, когда прогресс развития систем предполагает формирование адекватных систем управления. Таким образом, можно сделать вывод: реализация системного и гармоничного подходов – это поиск нового сочетания элементов системы управления для достижения целей предприятия, в след за которым должно следовать «гармоничное соединение всех видов ресурсов – людей, идей, средств и предметов производства» и процессов.

На смену классической пришла неоклассическая ПЭТ (с 1870-х гг. по 1980-е гг.). Изложение содержания неоклассического подхода к фирме можно встретить практически в каждом учебнике по экономической теории: фирме отводится выполнение «технической» задачи – преобразовать экономические ресурсы в полезные блага. Среди основных преимуществ неоклассического подхода к фирме, как правило, указывают: проведение анализа на основе математического аппарата; установление зависимости изменения производства от изменения внешних факторов [18]. При имеющихся преимуществах ряд экономистов обращают внимание на совокупность недостатков этого подхода, один из которых – со стороны фирма выглядит как гармоничная структура, основанная на сотрудничестве и полном взаимопонимании, но на практике возникают и вступают в противоречия интересы ГЗС. Имеет место разграничение функций фирмы (сфера производства) и рынка (обмен).

Чтобы разрабатываемый подход в рамках неоклассической ПЭТ соответствовал статусу теории фирмы, необходимо, как минимум, устранить его недостатки. Однако эта цель не была достигнута при очевидном разрыве между неоклассическим подходом к фирме, прикладными экономическими науками и практикой.

Заслуга Й. Шумпетера в рамках цели нашего исследования – ввел принцип «методологического индивидуализма», позволивший понимать суть экономических процессов через индивидуальное поведение. Отправной точкой теоретического анализа выступает экономический субъект (индивид, фирма), который имеет свои интересы и может руководствоваться: стремлением к максимизации полезности, минимизации издержек или желанием избежать риски; традициями, принципами этики. До настоящего времени в экономической науке доминирующие позиции занимает этот принцип, который характерен для исследователей, придерживающихся антропоцентризма. Методологическому индивидуализму можно противопоставить методологический холизм – приоритет рассмотрения целого, которое больше суммы своих частей. Считаем, что эти два принципа в гипертрофированной форме могут терять свое гносеологическое предназначение, релевантность для анализа институциональных и организационных изменений в управлении предприятием.

В рамках стейкхолдерской теории фирмы (СтТФ) Э. Фримена (80-е гг. XX в.) достижение основной цели фирмы зависит от удовлетворения интересов широкого круга ГЗС, а сама фирма, ее внешнее и внутреннее

окружение – совокупность ГЗС с соответствующими интересами [17]. Будем придерживаться аргументации тех исследователей СтТФ, которые считают, что во взаимоотношениях с ГЗС следует найти взаимовыгодные решения, в максимальной степени отвечающее интересам как самой фирмы, так и ее контрагентов. Заметим, СтТФ еще предстоит пройти путь, связанный с разработкой и доведением научно-методических работ до прикладного уровня использования.

Следует обратиться к результатам исследования СтТФ: на практике равная ответственность фирмы (субъекта управления) перед множеством различных ГЗС не возможна; множественность «центров власти» у фирмы означает, что цели, стратегии и действия фактических и/или формальных собственников зависят от множества ГЗС, являются результатом согласования их интересов (коалиция игроков); только владение остаточными правами – эффективный механизм стимулирования использования активов внутри фирмы: «...надежно подкрепить ...тезис о множественности претендентов на остаточные права и необходимости учета интересов всех ГЗС ...не удалось» [13; 14].

При бихевиористическом подходе фирму анализируют как с позиции реальных процессов, так и в ракурсе процессов познания, коллективных процессов коммуникаций и принятия решений. Бихевиористический подход и результаты исследования сетевых форм взаимодействия, маркетинга отношений, СтТФ имеют ряд общих точек приложения. В работах по маркетингу отношений большое внимание уделяется изучению межличностных взаимоотношений, которые складываются внутри фирм и между ними, а также анализу неформальных связей, которые опираются на двусторонние взаимоотношения и функционируют в тени формальных организаций.

Триада бихевиористического и сетевого подходов к фирме, маркетинга взаимоотношений во многом приближена к реальности, так как признает, что цели предприятия могут зависеть от разных ситуаций и ГЗС, которые управляют ею. Это позволяет проводить анализ поведения предприятий причин возникновения конфликтов интересов внутри и за его границами. По мнению Ф. Баттла, маркетинг взаимоотношений основан на аргументах об устойчивой и долговременной прибыли [15]. М. Кристофер убежден, что маркетинг взаимоотношений имеет двуединую направленность и сосредоточен как на привлечении, так и на удержании клиентов, а Д. Шет – осуществляется переход к «просвещенному эгоизму» [20]. Таким образом, к заслугам бихевиористического подхода и маркетинга взаимоотношений можно отнести множественное понимание целей и интересов фирмы, а также описание отдельных инструментов воздействия на механизм взаимодействия для гармонизации интересов между различными ГЗС и предприятием.

В рамках предпринимательского подхода к фирме она создается как реакция на возможность получить прибыль за счет реализации бизнес-идей предпринимателя при сочетании ресурсов. Интересы фирма и интересы предпринимателя совпадают, но при росте размеров фирмы такое единство размывается. Абсолютное совпадение целей, интересов собственников и менеджмента может иметь место на уровне малой фирмы.

Далее необходимо проанализировать, какие существуют способы для гармонизации совместных интересов предприятия с ГЗС, так как от этого зависит решение ряда сложных задач: реализация самой бизнес-идеи, возможность привлекать и сочетать необходимые ресурсы и др. Предприниматель для достижения поставленной цели имеет интерес привлечь недостающие экономические ресурсы, что неизбежно приводит к двусторонней зависимости между контрагентами. С. Сиех указал на три формы организации предпринимателем процесса реализации бизнес-идеи: рынок; властная иерархия; консенсуальная иерархия. Эти три формы могут комбинировать три инструмента координации:

- 1) право принимать решения – использовать методы управления;
- 2) каналы коммуникаций для распространения знаний;
- 3) стимулы для поиска средств [19].

Первая форма – рынок: игра, взаимодействие эгоистичных агентов, действующих исходя из собственных интересов. Вторая форма позволяет фирму рассматривать как иерархическую систему, в т. ч. властную. Наряду с рынком и властной иерархией активно развивается сетевая форма координации. Считаем, что эти формы координации дополняют друг друга, могут сопровождаться этической формой координации и быть основаны на: групповом усилии, общности целей, действий и интересов.

Для институциональной ПЭТ 1937 г. – дата «рождения» теории фирмы [16]. Институциональная природа фирмы проявляется в том, что наличие институтов снижает риски, присущие при обменном процессе, т. е. делает ее методологию универсальной при обмене ценностями и гармонизации интересов. ГЗС как субъекты



соответствующих рынков больше доверяют фирме как институту. Формальные и неформальные институты гарантируют удовлетворение интересов ГЗС.

Таким образом, институциональная теория фирмы – это поиск и объяснение институциональных механизмов для соединения различных ресурсов и согласования интересов их собственников (ГЗС). Различные институциональные теории отражают характеристики и интересы взаимодействия фирмы и ГЗС, которые стремятся их реализовать и гармонизировать, а также затрагивают отдельные стороны предмета теории фирмы – асимметрию информации, пучки прав, пучки контрактов и т. д.

Основной объект управления для неоклассической, бихевиористической и предпринимательской теорий фирмы – ресурсы (входные). По мнению В. Тамбовцева, понимание природы фирмы как пучка ресурсов «несопоставимо ближе к практике управления, чем фирма как совокупность контрактов» [13]. В 1984 г. Р. Рамельтом было введено в оборот понятие «стратегическая теория фирмы» (СТФ) [11]. Результаты исследований состояния СТФ позволили в рамках ее предмета представить фирму «в виде группы индивидов, преследующих различные цели и распоряжающихся разными взаимодополняющими ресурсами, взаимодействующих по приказу менеджеров для решения формулируемых ими задач в рамках как сложившихся процедур (рутин, формальных регламентов и т. п.), так и посредством специально сформированных «разовых» форм взаимодействия». Создание ценностей – это процесс, конституирующий фирму, включает минимальный набор типов ресурсов [13].

В рамках системной ПЭТ Г. Клейнером предложены системно-интеграционная теория предприятия (СИТП) и ресурсно-компетентностная теория фирмы (R&C-теория) [6; 7]. Для СИТП в отличие от традиционного «несистемного» подхода указывается, что ГЗС, участников связанных с ними сетевых структур, микро- и макросреду следует рассматривать как совокупность пересекающихся, вложенных друг в друга и взаимодействующих подсистем: ментальной, культурной, институциональной, когнитивной, организационно-технологической, имущественной, имитационной, поведенческой [7].

Г. Клейнер при разработке комплексной теории предприятия использовал проецирование знаний из одной сферы на другую в виде аналогии, метафоры, что позволило ему структурировать экономическое пространство предприятия, выделить в нем множество самостоятельных подсистем и их элементов, дополнительные виды ГЗС, а также идентифицировать их интересы. В контексте теории систем существование фирмы он объясняет через «своеобразный системный метаболизм», в основе которого на входе факторы деятельности фирмы, а на выходе – результаты деятельности. Считаем, что такой «системный метаболизм» есть продолжение неоклассического подхода. И хотя неоклассический подход к фирме не давал ответ на внутреннюю организацию процессов, то Г. Клейнер при описании внутренних процессов трансформации факторов в результаты исходит из системной концепции внутреннего устройства фирмы: «за каждый вид факторов отвечает внутрифирменная подсистема управления; между ними существует иерархия» [7].

При построении теории фирмы Г. Клейнер разграничил ресурсы и способности, дал ответ на вопрос о цели фирмы с точки зрения «экзогенного» и «эндогенного» подходов, обозначил взаимодействие теории, стратегии и состояния фирмы. Автор R&C-теории дал обоснование, что «способности фирмы по эффективному использованию доступных ресурсов зависят от структуры взаимоотношений между фирмой и ГЗС. Для эффективной деятельности необходимо создание на предприятиях такой конфигурации взаимоотношений, чтобы возник баланс прав, ответственности и интересов всех групп» [7].

Соглашаемся с Г. Клейнером, что для устойчивого развития фирмы «необходимо присутствие некоей самостоятельной внутренней центростремительной движущей силы, определяющей меру целеустремленности системы, степень уверенности в ожиданиях, учет интенций других субъектов рынка, уровень притязаний фирмы, а также степень ее саморефлексии». «Душа» фирмы у Г. Клейнера дополняет концепции «мозга фирмы» и «сердца компании» [7]. Подход Г. Клейнера не дает ответы на ряд принципиальных вопросов для теории фирмы, но его выводы имеют высокий потенциал для гармонизации интересов: «душа» фирмы (способности и целевые установки) объективно вынуждена поддерживать гармонию интересов с внутренними и внешними ГЗС, развивая соответствующие способности.

Таким образом, каждый из существующих подходов к фирме формирует целостное понимание предприятия как объекта управления, что необходимо учитывать при разработке системы, структуры и стратегии управления. С позиции исторического метода и жесткой детерминированности между эволюцией ПЭТ и эволюцией теории фирмы следует ряд выводов. На современном этапе развития экономической и управленческой мысли



неоклассический и институциональный подходы к фирме являются одними из доминирующих. Гармоничный синтез теоретических конструкций фирмы позволяет формировать целостное понимание сущности предприятия как объекта управления, что обогащает теорию и методологию менеджмента. В основе предмета теории фирмы должны находиться интересы взаимодействующих ГЗС, которые стремятся их реализовать, гармонизировать, а не пучки прав, контрактов, ресурсов, способностей и т. п. (все перечисленное – характеристики фирмы или ее ГЗС). Предприятие имеет собственные, имманентные ему, интересы, не сводимые к интересам ГЗС. Природу, границы, внутреннюю организацию и факторы развития фирмы необходимо анализировать и объяснять исходя из проявления и взаимодействия интересов и, как следствие, возникающие экономические отношения, при этом не переключать внимание на отдельные характеристики фирмы как целостный объект управления.

Сочетание принципа методологического индивидуализма и принципа методологического холизма позволит в перспективе переформатировать существующие конструкции теории фирмы и реализовать системный подход для понимания сути экономических процессов на уровне фирмы как объекта управления сквозь призму диалектики совместных интересов. «Душа» фирмы как основа интеграции теории фирмы, ее стратегии и состояния, движущая сила ее устойчивого развития объективно вынуждена стремиться к гармонии с интересами ключевых групп заинтересованных сторон в окружающем пространстве, для поддержания которой ей необходимы соответствующие способности. Гармоничный подход – формирование целостной системы управления предприятием, скрепляемой общими интересами, интеграцией стратегий, функций и процессов.

#### *Библиографический список*

1. Абалкин, Л. И. Полный хозяйственный расчет. Теория, практика, проблемы / Л. И. Абалкин. – М.: Экономика, 1989. – 269 с.
2. Адамецки, К. О науке организации: избр. произв. / К. Адамецки; пер. с польск. – М.: Экономика, 1972. – 191 с.
3. Бастиа, Ф. Экономические гармонии / Ф. Бастиа. – М.: ЭСМО, 2007. – 219 с.
4. Богданов, А. А. Тектология – всеобщая организационная наука: в 2-х кн. / А. А. Богданов. – М.: Экономика, 1989. – Кн. 1. – 304 с.; Кн. 2. – 351 с.
5. Капаруліна, І. М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження / І. М. Капаруліна. К.: Центр учбової літератури, 2014. – 432 с.
6. Клейнер, Г. Б. Теория фирмы – стратегия предприятия – микроэкономическая политика государства / Г. Б. Клейнер // Вестник Российского гуманитарного научного фонда. – 2013. – № 4 (73). – С. 52-69.
7. Клейнер, Г. Б. Системно-интеграционная теория предприятия [Электронный ресурс] / Г. Б. Клейнер // Montenegrin Journal of Economics. – Режим доступа: [http://kleiner.ru/wp-content/uploads/2014/12/ist\\_integr\\_2005.pdf](http://kleiner.ru/wp-content/uploads/2014/12/ist_integr_2005.pdf) (дата обращения: 07.06.2019).
8. Ленин, В. И. Полное собрание сочинений : в 55 томах / В. И. Ленин. – изд. 5-е. – М. : Издательство политической литературы, 1970. – Т. 44. – С. 725.
9. Маркс, К. Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. – изд. 2-е. – М.: Госполитиздат, 1955. – Т. 23. – 1960. – 907 с.
10. Петренко, Т. В. Эволюция парадигмы экономической науки в контексте формирования системной парадигмы / Т. В. Петренко // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2012. – № 1. – С. 23-27.
11. Рамелт, Р. П. К стратегической теории фирмы / Р. П. Рамелт // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. – 2006. – № 1. – С. 83-102.
12. Смит, А. Теория нравственных чувств / А. Смит. – М. : Республика, 1997. – 350 с.
13. Тамбовцев, В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие / В. Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8, № 1. – С. 5-40.
14. Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. K., Wood, D. J. Dialogue: Toward superior stakeholder theory // Business Ethics Quarterly. – 2008. – № 18 (2). – Pp. 153-190.
15. Buttle, F. B. Customer Relationship Management / F. B. Buttle. – London: Taylor & Francis. – 2008. – 522 p.
16. Coase, R. The Nature of the Firm // Economica. – 1937. – Vol. 4, No. 16. – Pp. 386-405.
17. Freeman, R. E. Stakeholder Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984. – 277 p.
18. Hart, O. An Economist's Perspective on the Theory of the Firm // Columbia Law Review. – 1989. – Vol. 89, No. 7. – Pp. 1754-1774.
19. Hsieh, C. C., Nickerson, J. A., Zenger, T. R. Opportunity discovery, problem solving and a theory of the entrepreneurial firm // Journal of Management Studies. – 2007. – No. 44 (7). – Pp. 1255-1277.

20. Sheth, J. N. Sheth, J. N., Parvatiyar, A. Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences // Journal of the Academy of Marketing Science. – 1995. – Vol. 23, No. 4. – Pp. 255–271.

#### References

1. Abalkin L. I. Polnyi khozyaistvennyi raschet. Teoriya, praktika, problemy [*Full economic calculation. Theory, practice, problems*]. Moscow, Ekonomika, 1989. 269 p.
2. Adamecki K. O nauke organizatsii [*About the science of organization*]. Moscow, Ekonomika, 1972, 191 p.
3. Bastia F. Ekonomicheskie garmonii [*Economic Harmonies*], Moscow, ESMO, 2007. 219 p.
4. Bogdanov A. A. Tektologiya – Vseobshchaya organizatsionnaya nauka [*Tectology – general organizational science*], Moscow, Ekonomika, 1989. Book 1, 304 p., book 2, 351 p.
5. Kaparulina I. M. Rozvitok pidpriemstva: kontseptsiya i tekhnologiya doslidzhennya [*Enterprise development: research concept and technology*], Kyiv Tsentru uchebnoi literatury, 2014. 432 p.
6. Kleiner G. B. Teoriya firmy – strategiya predpriyatiya – mikroekonomicheskaya politika gosudarstva [*Theory of the company – strategy of the enterprise – microeconomic policy of the state*]. Vestnik Rossiiskogo gumanitarnogo nauchnogo fonda [*Bulletin of the Russian Humanitarian Science Foundation*], 2013, no. 4 (73), pp. 52-69.
7. Kleiner G. B. Sistemno-integratsionnaya teoriya predpriyatiya [*System-integration theory of the enterprise*]. Montenegrin Journal of Economics. Available at: [http://www.kleiner.ru/wp-content/uploads/2014/12/ist\\_integr\\_2005.pdf](http://www.kleiner.ru/wp-content/uploads/2014/12/ist_integr_2005.pdf) (accessed 07.11.2019).
8. Lenin V. I. Polnoe sobranie sochinenii: v 55 tomakh [*Complete Works: in 55 volumes*]. Moscow, Izdatel'stvo politicheskoi literatury, 1970. Vol. 44. 725 p.
9. Marks K., Engel's F. Sochineniya [*Works*]. Moscow, Gospolitizdat, 1955, Vol. 23, 1960. 907 p.
10. Petrenko T. V. Evolyutsiya paradigmy ekonomicheskoi nauki v kontekste formirovaniya sistemnoi paradigmy [*The evolution of the paradigm of economic science in the context of the formation of a systemic paradigm*]. Vestnik Taganrogskego instituta upravleniya i ekonomiki [*Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics*], 2012, no. 1, pp. 23-27.
11. Ramelt R. P. K strategicheskoi teorii firmy [*To the strategic theory of the company*]. Vestnik St.-Peterburgskogo universiteta. Seriya: Menedzhment [*Bulletin of St. Petersburg University. Series: Management*], 2006, no. 1, pp. 83-102.
12. Smit A. Teoriya нравstvennykh chuvstv [*Theory of moral feelings*]. Moscow, Respublika, 1997. 350 p.
13. Tambovtsev V. L. Strategicheskaya teoriya firmy: sostoyanie i vozmozhnoe razvitiye [*The strategic theory of the company: state and possible development*]. Rossiiskii zhurnal menedzhmenta [*Russian Management Journal*], 2010, no. 1 (8), pp. 5-40.
14. Agle B. R., Donaldson T., Freeman R. E., Jensen M. C., Mitchell R. K., Wood D. J. Dialogue: Toward superior stakeholder theory. Business Ethics Quarterly, 2008, no. 18 (2), pp. 153-190.
15. Buttle F. B. Customer relationship management. London, Taylor & Francis, 2008. 522 p.
16. Coase R. The Nature of the firm. Economica, 1937, vol. 4, no. 16, pp. 386-405.
17. Freeman R. E. Stakeholder management: A Stakeholder Approach. Marshfield, MA, Pitman Publishing, 1984. 277 p.
18. Hart O. An Economist's Perspective on the theory of the firm. Columbia Law Review, 1989, vol. 89, no. 7, pp. 1754-1774.
19. Hsieh C., Nickerson J. A., Zenger T. R. Opportunity discovery, problem solving and a theory of the entrepreneurial firm. Journal of Management Studies, 2007, vol. 44 (7), pp. 1255-1277.
20. Sheth J. N., Parvatiyar A. Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. Journal of the Academy of Marketing Science, 1995, vol. 23, no. 4, pp. 255-271.

**Орлова Наталия Александровна**  
аспирант, ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления», г. Москва,  
Российская Федерация  
**e-mail:** nataliya-orlova@mail.ru

## ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ГОТОВНОСТИ МАЛЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ К ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

**Аннотация.** Одним из наиболее актуальных вопросов развития предприятий является их адаптация в условиях перехода к цифровой экономике. Несмотря на то, что на сегодняшний день скорость цифровой трансформации у многих российских компаний гораздо ниже, чем в мире в целом, цифровизация обладает целым рядом неоспоримых преимуществ. Анализ существующих подходов оценки цифровой зрелости является одним из первых шагов на пути перехода предприятия к «Индустрии 4.0». В статье рассмотрены основные подходы к оценке готовности предприятий к цифровой экономике. Проведен их сравнительный анализ, дана оценка применимости и преимуществ этих подходов как основы для развития и масштабирования малых производственных предприятий.

**Ключевые слова:** индустрия 4.0, цифровая экономика, цифровая трансформация, масштабирование малых предприятий, модель цифровой зрелости, цифровизация, оценка готовности перехода.

**Цитирование:** Орлова Н.А. Подходы к оценке готовности малых производственных предприятий к цифровой экономике // Вестник университета. 2020. № 2. С. 26–34.

**Orlova Natalia**  
Postgraduate student, State University  
of Management, Moscow, Russia  
**e-mail:** nataliya-orlova@mail.ru

## APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF SMALL INDUSTRIAL ENTERPRISES READINESS FOR THE DIGITAL ECONOMY

**Abstract.** One of the most relevant issues in the development of enterprises is their adaptation in the context of the transition to the digital economy. Despite the fact that today the speed of digital transformation of many Russian companies is much lower than in whole the world, digitalization has a number of undeniable advantages. An analysis of existing approaches to digital maturity assessment is one of the first steps on the way to the transition of the enterprise to Industry 4.0. The main approaches to the assessing the readiness of enterprises to the digital economy have been considered. Their comparative analysis has been carried out, applicability and advantages of these approaches as the basis for the development and scaling of small manufacturing enterprises have been evaluated.

**Keywords:** Industry 4.0, digital economy, digital transformation, small business scaling, digital maturity model, digitalization, assessment of transition readiness.

**For citation:** Orlova N.A. (2020) Approaches to the assessment of small industrial enterprises readiness for the digital economy. *Vestnik universiteta*. 1. 2, pp. 26–34. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-26-34

На сегодняшний день экономика России находится в «нулевой» точке по показателям наличия драйверов цифрового развития и потенциала экономики, когда от выбора дальнейшей стратегии зависит уровень развития экономики в целом [9]. Формирование цифровой экономики является одним из первых шагов перехода мировой экономики к так называемой Индустрии 4.0. (Industry 4.0) – 4-й промышленной революции. Индустрия 4.0 – качественно новый уровень организации производства, базирующийся на сборе и анализе данных, их обработке и автоматическом принятии решений мгновенным внедрением изменений в текущие процессы [12].

Концепция Индустрии 4.0 – гораздо большее, чем просто установление связи между машинами и продуктами через сеть «Интернет». В процессе перехода к цифровой экономике ключевыми моментами в работе предприятия становятся:

© Орлова Н.А., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



- использование новых технологий и знаний;
- целевая обработка информации;
- появление новых способов работы;
- изменения взаимоотношений между компаниями.

Однако цифровая трансформация российских производственных предприятий находится на самом раннем этапе развития. Ранее мы уже говорили о низкой степени готовности российских предприятий к переходу к цифровым технологиям [3]. У руководителей большинства компаний нет понимания того, какие они используют технологии на своем предприятии: цифровые или информационные.

Целью данной статьи является анализ существующих подходов к оценке степени готовности предприятий к цифровой трансформации в условиях перехода к цифровой экономике, а также анализ применимости данных подходов как основы для развития и масштабирования малых производственных предприятий.

На наш взгляд, необходимо различать понятия «цифровизации» и «цифровой трансформации». Суть цифровизации заключается в применении информационных технологий для оптимизации производственного процесса и создания конкурентного преимущества, в то время как при цифровой трансформации происходит формирование всецелой цифровой стратегии предприятия и бизнес-процессов в условиях цифровизации. При этом только на этапе «цифровой трансформации» компания начинает обладать специфичным «цифровым мышлением».

Современное производственное предприятие в результате цифровой трансформации приобретает такие характеристики, как: постоянное развитие, гибкость, быстрое реагирование и адаптация бизнес-процессов, технологий и платформ на постоянно изменяющиеся условия рынка, наличие ресурсов (материальных и нематериальных), с характеристиками для работы на основе информации, быстрая обработка, обмен и передача данных в максимально структурированном порядке, принятие решений на основе анализа данных, постоянный процесс обучения и принятия ошибок.

При всей актуальности и стремительном развитии цифровой экономики, скорость перехода, восприятия и адаптации у многих российских компаний гораздо ниже, чем в мире в целом. Даже многие крупные компании еще не готовы к системному созданию цифровой бизнес-модели, которая позволит получить стратегические преимущества от цифровых технологий [2].

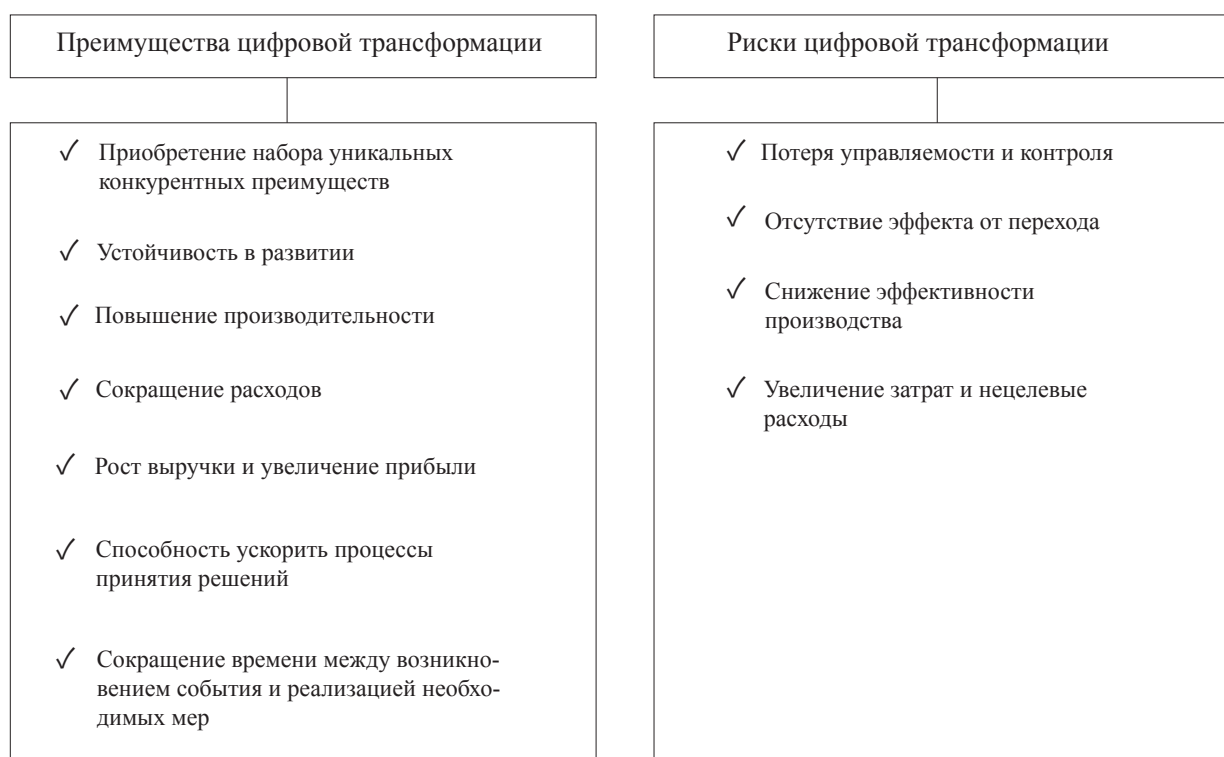
По данным опроса ИТ-руководителей, проведенным X. Нэшем совместно с KPMG International, 62 % респондентов заявили, что их бизнес уже разрушается или прекратит свое существование в течение двух лет, однако только 27 % указали, что у них есть цифровая стратегия для всего предприятия [11].

Барьеры перехода предприятий к «цифре» не всегда связаны с отсутствием соответствующих технологий. Непрозрачность преимуществ (в части технической и финансовой сторон), а также сроки реализации – еще одна ключевая преграда, особенно среди предприятий малого и среднего бизнеса [12]. Но основными барьерами на пути проведения цифровизации предприятий остаются: устаревшие технологии (61 %), отсутствие команд, обладающих необходимыми цифровыми навыками (64 %) и отсутствие интеграции новой и существующих технологий и данных (62 %) [8]. Еще барьерами можно назвать: отсутствие общей стратегии (34 %), нехватка технических навыков (28 %), отсутствие гибкости менеджмента и процессов (бюрократия) – 27 % [7].

На основе анализа существующей литературы авторами выделены основные возможности и риски, связанные с переходом производственных предприятий к «цифре» (рис. 1).

К одному из глобальных преимуществ, которые дает цифровая трансформация, можно отнести увеличение масштабов бизнеса. Согласно глобальному исследованию KPMG, проведенному в 2018 г., 95 % генеральных директоров промышленных предприятий рассматривают цифровую трансформацию как возможность для повышения производительности труда и развития бизнеса [10]. Если рассматривать масштабирование предприятия с точки зрения увеличения оборотов/прибыли, то цифровизация прямым или косвенным образом начинает воздействовать на эти показатели.

Через внедрение на производственном предприятии технологий оперативной передачи данных, обработки и аналитики больших данных происходит предсказание дефектов на ранних этапах производства, что ведет к снижению брака и впоследствии снижает себестоимость. Комбинируя различные технологии, предприятия получают инструментарий, позволяющий обеспечивать рост объемов производства, а также сокращать расход материалов через оптимизацию работы оборудования.



*Составлено автором по материалам исследования*

Рис. 1. Основные преимущества и риски цифровой трансформации.

Скорость развития технологий сокращает и время выхода продукта на рынок на 20-50 % – сроки выхода продукции сегодня главный «бич» российского бизнеса [4]. На цифровом предприятии актуальным становится применение в процессе разработки концепции «минимально жизнеспособного продукта», суть которой в максимально быстром создании продукта и намеренном выводе на рынок его незавершенной версии, обладающей основными функциями с тем, чтобы дорабатывать и совершенствовать продукт согласно требованиям и отзывам потребителей [12].

Исследование Gargemini Consulting и MIT Sloan School of Management показали, что применение новых технологий и методов управления увеличивают прибыль компании в среднем на 26 % [5].

Для того чтобы начать переход к цифровой трансформации необходимо оценить уровень, на котором находится предприятие в настоящий момент. Оценка готовности производственных предприятий к цифровой трансформации заключается в оценке и анализе не только производственной инфраструктуры, но и анализа стратегии, бизнес-процессов всех подразделений предприятия.

Сегодня в мировой практике представлено несколько подходов к оценке цифровой зрелости компании [11-14]. Все модели основаны на анализе данных, полученных опросным путем и методом наблюдений. Определенный уровень цифровой зрелости присваивается компании после сбора количественных взвешенных оценок посредством специального опросника с различными наборами аспектов, выявляющих существующий уровень использования цифровых технологий или потенциал для их внедрения.

Метод оценки готовности перехода к цифровому бизнесу KPMG носит название digital business aptitude (DBA). Он разработан на основании опыта компаний, успешно внедривших цифровые технологии в своей деятельности [11]. Готовность к цифровой трансформации определяется на основании оценки основных критериев в пяти областях деятельности предприятия. Структурированные в результате анализа материалов исследований KPMG представлены в таблице 1.

На основании выделенных критериев и областей предприятие проводит самостоятельную оценку и определяет пробелы, которые необходимо устранить для повышения уровня цифровой зрелости. Сравнительная оценка с другими компаниями (например, из одной отрасли или по секторам промышленности) помогает выявить общие тенденции, характерные для всего сектора промышленности в целом.



Таблица 1

## Модель цифровой зрелости DBA

Область цифровизации	Описание	Критерии оценки
Стратегия компании	Изменения в компании происходят не на уровне отдельных структур, а на основании целостной стратегии, которая внедряется в компанию как ДНК	Видение роли цифровых технологий и постановка реалистичных целей Разработка собственной стратегии Приверженность цифровым технологиям на уровне высшего руководства Создание цифровой культуры для всех сотрудников предприятия
Специалисты в области цифровых технологий	Для успешной реализации цифровой трансформации необходимы новые роли и навыки, для чего необходимы цифровые специалисты (внутренние или внешние), а также новые подходы к их поиску, приобретению и удержанию	Поиск цифровых специалистов Развитие и обучение собственных специалистов Оптимизация и приобретение новых навыков Создание объединений специалистов, дополняя собственные ресурсы специализированными внешними ресурсами и инструментами для совместной работы
Цифровизация внутренних процессов	Проводится оценка оцифровки существующих процессов с целью оптимизации и повышения эффективности работы предприятия	Создание продукта на основе использования пользовательского опыта Появление оптимизированных платформ, позволяющих осуществлять покупки в режиме 24×7 с любого устройства в любом месте Развитие и гибкость процессов Постоянные измерение и аналитика
Гибкая инфраструктура и снабжение	Оценка гибкости предприятия и его структур, готовности к быстрому реагированию на постоянные изменения (например, быстрая разработка и вывод новых продуктов на рынок)	Стратегические партнерские отношения, в том числе с целью применения и развития цифровых технологий Мобильность и применение мобильных технологий, приложений и платформ Мобильное взаимодействие с партнерами, клиентами и сотрудниками Пользование социальными медиа Гибкая архитектура, платформ и решений
Целевое управление	Перестройка управления на корпоративном уровне с целью ориентации на поддержание инновационных процессов	Привлечение спонсоров, бизнес лидеров и лидеров в области технологий для принятия решения в области финансирования, направленности, сроков и ресурсов проекта Стандартизация и дисциплина, стандарты, подходы, политики, процессы и оценки для внедрения и развития цифровых технологий Цифровое управление как отдельное подразделение, которое следит и анализирует изменяющееся состояние и влияние технологий Управление рисками, основанное на выявлении и оценке потенциальных проблем конфиденциальности и безопасности

Составлено автором по материалам исследования

Одна из ярких работ – модель цифровой зрелости Forrester 4.0, поскольку она является наиболее общей и дает оценку уровня готовности к цифровой трансформации на основании общих критериев, характерных для компаний любой отрасли и размеров [13]. Модель представляет собой набор критериев для оценки того, в какой степени компания использует все принципы цифровой компании: использование цифровых технологий для повышения конкурентоспособности, обеспечение работы предприятия на основе потребительского опыта и создание гибкости предприятия.

В отличие от предыдущей модели, здесь авторы выделяют не только области, которые должны быть перестроены под требования цифрового предприятия, но и определены уровни (этапы зрелости), которые обладают определенными характеристиками в отношении успешности использования преимуществ цифровизации.

Оценка цифровой зрелости описанных моделей основана на 5 уровнях модели оценки зрелости предприятия CMMI Capability Maturity Model Integration (CMMI). Этим уровням соответствуют 4 уровня зрелости модели Forrester (табл. 2) [13; 14].

Таблица 2

## Уровни зрелости модели Forrester 4.0

Уровни CMMI	Уровни зрелости Forrester	Характеристики областей анализа деятельности предприятия в зависимости от уровня зрелости			
		культура	организационная	техническая	аналитическая
Оптимизируемый	Инноваторы (differentiators)	Объединение бизнеса и информационных технологий в единые команды с общими целями	Расширение цифровых технологий маркетинга и электронного бизнеса	Полное устранение границ между физическими и цифровыми мирами	Обработка данных и аналитика в реальном времени
Управляемый на основе количественных данных	Продвинутые (collaborators)	Используют инновации и цифровые технологии	Использование стратегического маркетинга	Интеграция технологий и опыта работы с клиентом	Использование пользовательского опыта для улучшения продукта и технологий
Управляемый (Определенный)	Последователи (adopters)	Первоначальный опыт в области цифровой практики	Использование маркетинга для выполнения задач, а не для разработки стратегии	Минимальные инвестиции в цифровой маркетинг (CRM-системы, электронная коммерция)	Уделяют внимание аналитике в области взаимоотношений с клиентами
Начальный	Скептики (skeptics)	Ориентация на отраслевой опыт сотрудников, а не на наличие цифровых навыков	Несформированная стратегия. Уклон от децентрализованной структуры	Не уделяют внимание даже простым цифровым технологиям	Ограниченное использование анализа данных для принятия решений

Составлено автором по материалам исследования

Тот или иной уровень цифровой зрелости определяется на основании анализа опросника, состоящего из 7 вопросов по четырем основным областям предприятия: культура, организационная, техническая и аналитическая деятельность предприятия. Каждый из вопросов оценивается по 5-балльной шкале. По результатам средневзвешенной оценки делается вывод о том, на каком этапе зрелости находится предприятие.

На основании приведенных выше методик в ряде других зарубежных и российских работах предлагаются методы оценки, основанные на выделении других областей (стратегия, организация, клиент, экосистема, операции, технология и инновации), выделении дополнительных областей (цифровой маркетинг и коммуникации, управление разработкой продуктов, управление инновациями) или оценки с точки зрения готовности информационных технологий, поскольку готовность компании к ведению цифрового бизнеса на 87 % зависит от развития практик управления информационными технологиями [1; 6; 13].

Наиболее полноценным и глубоким, на наш взгляд, является подход под названием «Индекс зрелости Индустрии 4.0», разработанный аналитиками из ассоциации Acatech [12]. Определение уровня готовности предприятия к цифровизации в данном методе основывается на 4-х основных компонентах: материальные и нематериальные ресурсы, информационные системы, организационная структура и культура организации. Для каждой из областей существует 6 ступеней зрелости, первые две из которых являются созданием цифровой компании, а последующие характеризуются как создание компании с характеристиками Индустрии 4.0 (табл. 3).

Таблица 3

**Описание модели «Индекс зрелости Индустрии 4.0»**

Процесс	Этап зрелости	Описание
Цифровизация	Информатизация (computerisation)	Основа для цифровизации. Информационные технологии применяются разрозненно и отдельно друг от друга для эффективного выполнения постоянных задач
	Связанность (connectivity)	Связанность информационных элементов в единые бизнес-процессы и их взаимодействие
Индустрия 4.0	Наглядность (visibility)	Что происходит? Создание цифровой модели предприятия, которая может показать, что происходит в компании на определенный момент времени с целью принятия решения на основе актуальных данных
	Проницаемость (transparency)	Почему это происходит? Создание цифровых моделей предприятия, основанных на технологиях, позволяющих обрабатывать большие и неоднородные массивы данных
	Предсказуемость (predictive capacity)	Что произойдет? Прогнозирование будущей цифровой модели, определение и прогнозирование различных сценариев, вероятность наступления которых можно определить
	Самокоррекция (adaptability)	Как реализовать самонастройку производства? Автоматизация решений и автоматизированный процесс принятия решений реализации мер на основе данных цифровой модели, автоматическое принятие решений, которые принесут наилучшие результаты в минимальный срок

*Составлено автором по материалам исследования*

Определение текущего этапа зрелости основывается на оценке наличия основных характеристик, которыми должна обладать организация на наивысшем этапе зрелости: самокоррекция для каждого процесса в каждой из функциональной областей (рис. 2).

В отличие от других моделей, в модели «Индекс зрелости 4.0.» происходит определение уровня зрелости не всего предприятия на основе комплексного анализа областей и процессов, а отдельно для каждой из 6 функциональных областей деятельности предприятия: разработка продукта, производство, логистика, обслуживание, маркетинг и продажи.

После определения индекса зрелости для каждой области, необходимо определить дальнейшие пути развития. Для начала необходимо предпринять действия, необходимые для повышения уровня зрелости в каждой из функциональных областей до одинакового уровня, чтобы можно было максимально использовать

преимущества данного этапа зрелости. Начинать необходимо именно с тех областей, где достижение одинакового уровня по всем составляющим корпоративной структуры наиболее вероятно. Затем необходимо определить мероприятия, направленные на достижение более высокого уровня зрелости в каждой из функциональных областей.



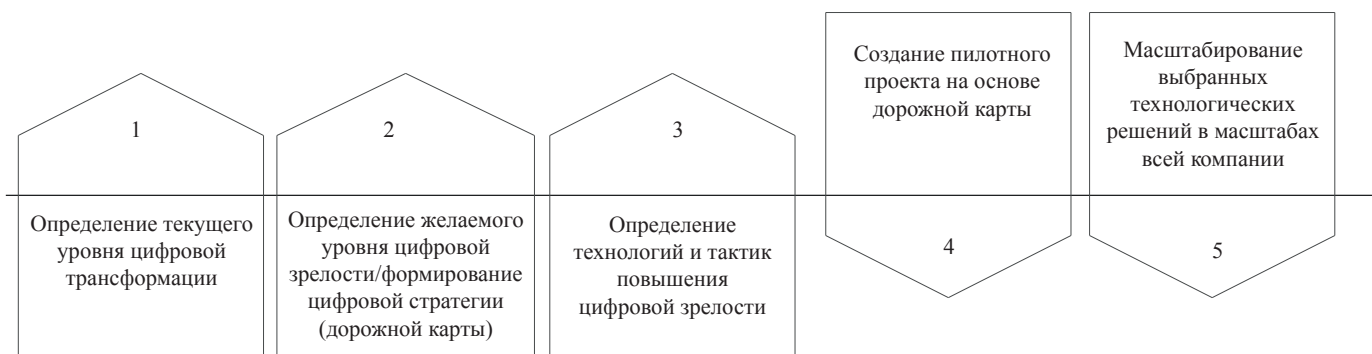
Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Характеристики производственного предприятия на этапе зрелости «Самокоррекция»

Все перечисленные выше модели предприятия используют в качестве аналитического инструмента для определения текущей готовности перехода предприятия к цифровой экономике (определение уровня цифровой зрелости) в конкретный момент времени, разработки концепций и направлений для дальнейшего развития (составление дорожной карты) с целью получения максимальных выгод и преимуществ в условиях перехода к цифровой экономике.

Но, как говорилось выше, цифровая трансформация – это не только оцифровка текущих бизнес-процессов с целью оптимизации производства. Для перехода к цифровой экономике необходим комплексный подход, состоящий из нескольких этапов, оценка цифровой зрелости из которых является лишь первым. Помимо последующих этапов: формирование цифровой стратегии и определение технологий повышения цифровой зрелости, в ряде других источников добавляется еще 2 уровня:

- создание пилотного проекта на основе дорожной карты;
- масштабирование выбранных технологических решений в масштабах всей компании (рис. 3) [8].



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 3. Этапы цифровой трансформации производственного предприятия.



Современное предприятие в условиях цифровой экономики должно быть адаптировано к быстрому анализу и обработке все возрастающего количества данных, и быстрому принятию решений, автоматизации и мгновенному внедрению изменений в текущие процессы. В ближайшие годы скорость адаптации предприятий к цифровой экономике станет основным критерием не только успеха предприятий, но и их выживаемости. Существующая на сегодняшний день низкая готовность перехода предприятий к новому уровню цифровой зрелости вызвана низкой грамотностью, непрозрачностью преимуществ, отсутствием, наряду с устаревшими технологиями, технических навыков и кадров, а также наличием бюрократии. Для малых предприятий цифровизация, помимо создания уникальных конкурентных преимуществ, увеличения скорости принятия решений, повышения производительности, является еще и фактором увеличения масштабов бизнеса и устойчивого развития.

Ориентация малых производственных предприятий на цифровую трансформацию (изменения сознания в сторону цифровизации) в условиях небольших объемов производства позволит сокращать себестоимость за счет оптимизации с одной стороны, и добиваться эффекта масштабирования через сокращение срока вывода нового продукта на рынок с другой стороны (увеличение скорости получения и обработки информации, применения концепции минимально жизнеспособного продукта).

Оценка текущего уровня цифровой зрелости поможет компаниям понимать, какие области производственной инфраструктуры готовы и нуждаются в повышении уровня зрелости, а какие находятся еще на самом раннем этапе развития.

Существующие модели оценки цифровой зрелости имеют схожую методику: на основании выделения приоритетных областей по основным критериям происходит процесс оценки, в зависимости от результатов которого делается вывод о текущем уровне цифровой зрелости.

Одним существенным недостатком описанных моделей является то, что все подходы представляют собой, по сути, самооценку, которая в отсутствие прозрачности преимуществ цифровой экономики дает не совсем точную оценку текущей готовности российских компаний к внедрению цифровых технологий, а всего лишь отражает сам факт ограниченности понимания руководства компаний в необходимости внедрения таких решений. В случае малых производственных предприятий существующие подходы не дают четкого представления об уровне цифровой зрелости из-за отсутствия в их инфраструктуре большинства приоритетных для оценки областей и сложности их анализа по выделенным критериям.

Итак, основными направлениями для дальнейших исследований являются разработка подхода к оценке цифровой зрелости по приоритетным областям и критериям, характерным для небольших компаний, а также разработка методики и маркетинговой программы развития малого предприятия в зависимости от определенного уровня цифровой зрелости, способствующего масштабированию бизнеса.

#### *Библиографический список*

1. Исаев, Е. А., Коровкина, Н. Л., Табакова, М. С. Оценка готовности ИТ-подразделения компании к цифровой трансформации бизнеса // Информационные системы и технологии в бизнесе. – 2018. – № 2 (44). – С. 55-64.
2. Китова, О. В., Брускин, С. Н. Цифровая трансформация бизнеса // Цифровая экономика. – М.: ЦЭМИ РАН, 2017. – 5 с.
3. Орлова, Н. А. Оценка готовности малых производственных предприятий к цифровой экономике // Материалы 23-й Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления – 2018». – М.: Издательский дом ГУУ, 2018. – С. 244-247.
4. Попова, М. «Цифра» растет: как развивается автоматизация производств в России // Цифровая экономика. – 2018. – № 3 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://plus.rbc.ru/news/5b5e4f937a8aa9225f10e22a> (дата обращения: 14.01.2020).
5. Трофимов, О. В., Саакян, А. Г. Функционирование промышленных предприятий в условиях цифровой экономики // Фундаментальные исследования. – 2018. – № 8. – С. 122-126.
6. Аудит цифровой зрелости или 9 пунктов, которые надо оценить, прежде чем начинать трансформацию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://medium.com/цифровая-трансформация/аудит-цифровой-зрелости-или-9-пунктов-которые-надо-оценить-прежде-чем-начинать-трансформацию-7e0e9695776e> (дата обращения: 19.11.2019).
7. На пути к цифровой организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.docflow.ru/docflowpro2016/materials/Makarov.pdf> (дата обращения: 14.01.2020).
8. Комплексный подход к цифровой трансформации производственных предприятий // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.pwc.ru/ru/publications/PwC\\_Siemens\\_Digital\\_transformation.pdf](https://www.pwc.ru/ru/publications/PwC_Siemens_Digital_transformation.pdf) (дата обращения: 14.01.2020).

9. Мировая экономика и РФ: готовность к цифровому будущему [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xn--80aplem.xn--p1ai/analytics/Mirovaa-ekonomika-i-RF-gotovnost-k-cifrovomu-budusemu/> (дата обращения: 14.01.2020).
10. Цифровизация промышленности как инструмент повышения эффективности производства. Лучшие практики и новые решения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3744965> (дата обращения: 14.01.2020).
11. Are you ready for digital transformation? Measuring your digital business aptitude // <https://assets.kpmg.com/> [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://home.kpmg.com/ru/en/home/insights/2016/04/measuring-your-digital-business-aptitude.html> (дата обращения: 14.01.2020).
12. Industrie 4.0 Maturity Index. Managing the Digital Transformation of Companies (acatech STUDY) / Schuh, G., Anderl, R., Gausemeier J., ten Hompel, M., Wahlster, W. (Eds.). – Munich: Herbert Utz Verlag, 2017. – 60 p.
13. The digital maturity model 4.0. Benchmarks: digital business transformation playbook [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf> (дата обращения: 14.01.2020).
14. Valdez-de-Leon, O. A Digital maturity model for telecommunications service providers // Technology innovation management review. – 2016. – No. 6 (8). – Pp. 19-25.

#### References

1. Isaev E. A., Korovkina N. L., Tabakova M. S. Otsenka gotovnosti IT-podrazdeleniya kompanii k tsifrovoi transformatsii biznesa [Assessing the readiness of the company's IT department for digital business transformation]. Informatsionnye sistemy i tekhnologii v biznese [Information systems and technologies in business], 2018, no. 2 (44), pp. 55-64.
2. Kitova O. V., Bruskin S. N. Tsifrovaya transformatsiya biznesa [Digital business transformation]. Tsifrovaya ekonomika [Digital economy]. Moscow, TsEMI RAN, 2017, 5 p.
3. Orlova N. A. Otsenka gotovnosti mal'kh proizvodstvennykh predpriyatii k tsifrovoi ekonomike [Assessing the readiness of small manufacturing enterprises for the digital economy]. Materialy 23-i Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii "Aktual'nye problemy upravleniya – 2018" [Proceedings of the 23rd International scientific and practical conference "Actual Problems of Management – 2018"]. Moscow, Izdatelskii dom GUU Publ., 2018, pp. 244-247.
4. Popova M. "Tsifra" rastet: kak razvivaetsya avtomatizatsiya proizvodstv v Rossii [The "figure" is growing: how the automation of production in Russia is developing]. Tsifrovaya ekonomika [Digital economy], 2018, no. 3. Available at: <https://plus.rbc.ru/news/5b5e4f937a8aa9225f10e22a> (accessed 14.01.2020).
5. Trofimov O. V., Saakyan A. G. Funktsionirovanie promyshlennykh predpriyatii v usloviyakh tsifrovoi ekonomiki [The functioning of industrial enterprises in the digital economy]. Fundamentalnye issledovaniya [Basic research], 2018, no. 8, pp. 122-126.
6. Audit tsifrovoi zrelosti ili 9 punktov, kotorye nado otsenit', prezhde chem nachinat' transformatsiyu [An audit of digital maturity or 9 points that need to be assessed before starting the transformation]. Available at: <https://medium.com/цифровая-трансформация/аудит-цифровой-зрелости-или-9-пунктов-которые-надо-оценить-прежде-чем-начинать-трансформацию-7e0e9695776e> (accessed 14.01.2020).
7. Issledovanie "Na puti k tsifrovoi organizatsii" [Research "Towards a digital organization"]. Available at: <http://www.docflow.ru/docflowpro2016/materials/Makarov.pdf> (accessed 14.01.2020).
8. Kompleksnyi podkhod k tsifrovoi transformatsii proizvodstvennykh predpriyatii [An integrated approach to digital transformation of manufacturing enterprises]. Available at: [https://www.pwc.ru/ru/publications/PwC\\_Siemens\\_Digital\\_transformation.pdf](https://www.pwc.ru/ru/publications/PwC_Siemens_Digital_transformation.pdf) (accessed 14.01.2020).
9. Mirovaya ekonomika i RF: gotovnost' k tsifrovomu budushchemu [The world economy and the Russian Federation: readiness for a digital future]. Available at: <http://xn--80aplem.xn--p1ai/analytics/Mirovaa-ekonomika-i-RF-gotovnost-k-cifrovomu-budusemu/> (accessed 14.01.2020).
10. Tsifrovizatsiya promyshlennosti kak instrument povysheniya effektivnosti proizvodstva. Luchshie praktiki i novye resheniya [Digitalization of industry as a tool to improve production efficiency. Best practices and new solutions]. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/3744965> (accessed 14.01.2020).
11. Are you ready for digital transformation? Measuring your digital business aptitude. Available at: <https://home.kpmg.com/ru/en/home/insights/2016/04/measuring-your-digital-business-aptitude.html> (accessed 14.01.2020).
12. Industrie 4.0 maturity index. Managing the digital transformation of companies (acatech study) / Schuh, G., Anderl, R., Gausemeier J., ten Hompel, M., Wahlster, W. (Eds.), Munich, Herbert Utz Verlag, 2017. 60 p.
13. The digital maturity model 4.0. Benchmarks: digital business transformation playbook. Available at: <https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf> (accessed 14.01.2020).
14. Valdez-de-Leon, O. A digital maturity model for telecommunications service providers. Technology innovation management review, 2016, no. 6 (8), pp. 19-25.

# СТРАТЕГИИ И ИННОВАЦИИ

УДК 331.1

JEL M50

DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-35-40

**Белова Ольга Львовна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация  
**e-mail:** o-lb@yandex.ru

**Кожевникова Лариса Валерьевна**

канд. филос. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация  
**e-mail:** lakozhevnikova@yandex.ru

**Старовойтова Ирина Евгеньевна**

канд. филос. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID 0000-0002-8527-1840**

**e-mail:** iestar1@mail.ru

**Belova Olga Lvovna**

Candidate of Economic Sciences, State  
University of Management, Moscow, Russia  
**e-mail:** o-lb@yandex.ru

**Kozhevnikova Larisa**

Candidate of Philosophical Sciences, State  
University of Management, Moscow, Russia  
**e-mail:** lakozhevnikova@yandex.ru

**Starovoytova Irina Evgenievna**

Candidate of Philosophical Sciences, State  
University of Management, Moscow, Russia  
**ORCID 0000-0002-8527-1840**  
**e-mail:** iestar1@mail.ru

## ДОВЕРИЕ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ВИРТУАЛЬНОЙ КОМАНДЫ

**Аннотация.** Рассмотрен сравнительно новый феномен в управленческой практике – виртуальная команда. На основании изучения широкого круга отечественных и зарубежных источников показано, какие проблемы возникают в ходе формирования и функционирования виртуальных команд. Внимание акцентировано на проблеме взаимного доверия в команде. Сделан вывод, что отсутствие общих социальных норм и возможностей взаимного контроля, непосредственных личных контактов, кросскультурные проблемы, недостаток неформальной коммуникации препятствуют формированию доверия. Однако быстрая идеализация коммуникационного партнера, возможность минимальными средствами создать эффект физического присутствия могут способствовать формированию доверия и командного духа. Статья адресована специалистам в области управления персоналом и всем интересующимся современными технологиями организации труда.

**Ключевые слова:** цифровизация, онлайн-коммуникации, командообразование, виртуальная команда, доверие в команде, виртуальная разобщенность.

**Цитирование:** Белова О.Л., Кожевникова Л.В., Старовойтова И.Е. Доверие как фактор эффективности виртуальной команды // Вестник университета. 2020. № 2. С. 35–40.

## TRUST AS A VIRTUAL TEAM EFFECTIVENESS FACTOR

**Abstract.** A relatively new phenomenon in management practice – a virtual team has been considered. Based on a study of a wide range of domestic and foreign sources, it has been shown, what problems arise during the formation and operation of virtual teams. Attention on the problem of mutual trust in the team has been focused. It has been concluded that the lack of common social norms and opportunities for mutual control, the lack of direct personal contacts, cross-cultural problems, and the lack of informal communication impede confidence building. However, the rapid idealization of a communication partner, the ability to create the effect of physical presence with minimal means can contribute to building trust and team spirit. The article is addressed to specialists in the field of personnel management and all interested in modern technologies of labor management.

**Keywords:** digitalization, online communications, team building, virtual team, trust in team, virtual disunity.

**For citation:** Belova O.L., Kozhevnikova L.V., Starovoytova I.E. (2020) Trust as a virtual team effectiveness factor. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 35–40. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-35-40

Глобальные экономические трансформации определили серьезные изменения в деятельности современных организаций, сместили акценты на постоянное развитие и обучение персонала, введение и освоение новых подходов, методов и технологий раскрытия как потенциала сотрудников организации, так и рыночного потенциала самих организаций. Командная работа играет большую роль в современном инновационном бизнесе, развитие которого невозможно без использования новых форм и технологий организации деятельности. Среди таких форм и технологий заметно выделяется организация эффективно функционирующих

© Белова О.Л., Кожевникова Л.В., Старовойтова И.Е., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



виртуальных команд, объединяющих профессионалов с различными компетенциями, находящихся в различных географических точках, работающих по принципу удаленного доступа, основные коммуникации которых осуществляются в цифровом, виртуальном пространстве.

Анализу специфических особенностей виртуальных команд, их достоинств и недостатков посвящено немало работ [1; 2; 3; 4].

Географически разнесенные, виртуальные и межкультурные команды, как один из типов команд, стали появляться вслед за бурным развитием мирового рынка и электронных средств коммуникации, процессов глобализации и информатизации. Решаемые такими командами задачи могут существенно различаться по степени сложности и неопределенности, но своеобразные условия их жизнедеятельности в силу действия дополнительных факторов риска, обусловленных виртуальностью контактов, различиями региональных условий, межкультурными барьерами и т. п., значительно повышают исходную степень неопределенности решаемых задач. Виртуальные команды могут быть как локальными, так и глобальными, включающими представителей разных стран. Работа команды может осуществляться синхронно или асинхронно, а также сочетать в себе оба принципа. Виртуальной может быть как команда, состоящая из разрозненных специалистов, работающих над определенной проблемой, или проектом, так и организация.

Формирование виртуальной команды предоставляет организациям возможность объединять таланты своих сотрудников, а также работников организаций-партнеров для удовлетворения требований современной конкурентной глобальной окружающей среды.

У виртуальных и классических команд есть общие и отличительные особенности. Общими чертами являются: наличие организационной структуры; наличие лидера; внешние или внутренние границы; распределение ролей и функций; формальные и неформальные отношения как внутри команды, так и за ее пределами; стандартные стадии формирования команды.

Отличительные особенности виртуальных команд определяются географическим и организационным рассредоточением и необходимостью поддерживать связь друг с другом с помощью современных информационных и телекоммуникационных технологий. По существу, все виртуальные команды являются географически разнесенными, так как даже в случае работы всех участников команды в одном городе их рабочие места расположены у компьютеров, находящихся в разных районах, а участники не имеют постоянного непосредственного общения [7]. Для совместной работы и связи члены команды используют электронную и голосовую почту, видеоконференции, сеть «Интернет», компьютерные программы и приложения, системы мгновенного обмена сообщениями, телефонию, социальные сети. Общение осуществляется с помощью текста и содержит большое количество письменной информации. Для общения виртуальные команды используют как профессиональные инструменты, так и общедоступные приложения. Есть инструменты, которые обеспечивают асинхронный обмен информацией, например, электронная почта.

Такой тип обмена информацией необходим для того, чтобы у членов команды было время для того, чтобы обдумать материал, который они получили, и подготовить ответ. Другой тип инструментов – инструменты синхронного обмена информацией, например, мессенджеры или чаты. При использовании инструментов синхронного обмена происходит моментальный обмен сообщениями, и этот тип инструментов необходим для того, чтобы компенсировать недостаток личного общения в команде. Специфические проблемы виртуальных команд обусловлены необходимостью учета межкультурной компетентности ее членов; высокими требованиями в части владения современными компьютерными технологиями, веб-сервисами, наличия опыта интернет-общения; высокими рисками, связанными с опосредованностью коммуникативных взаимодействий (задержка пересылки сообщений, вероятность неправильной интерпретации их смысла, обезличивание общения).

В виртуальных командах трансформируется система управления и лидерство. От лидеров ожидают использования специфических для виртуальных команд инструментов управления, адаптированных под географические и культурные различия.

Формирование и функционирование виртуальных команд предполагает осмысление и решение ряда проблем: формализации рабочих процессов и стратегий; отбора участников, компетенции которых взаимно дополняют друг друга; обеспечения виртуального общения команды; создания подходящей организационной структуры для деятельности виртуальной команды; взаимодействия персонала, включенного и не включенного в виртуальную команду; обеспечения доверия и контроля.



Анализ опыта формирования и функционирования виртуальных команд показывает, что, несмотря на неоспоримые достоинства современных средств связи и организации взаимодействия, эффективность и результативность виртуальных команд в значительной степени зависят от взаимного доверия и командного духа, поскольку тесное общение с коллегами необходимо для поддержки единодушия и стремления к совместному достижению общей цели. Остановимся более подробно на проблеме установления доверия, решение которой требует значительно больших усилий и времени в виртуальных командах, нежели в командах других типов [7].

Проблемы доверия внутри коллектива виртуальной компании поднимают в своих работах некоторые российские и зарубежные авторы [5; 6; 14 и др.]. Одной из серьезных проблем формирования виртуальных команд ученые считают проблему «виртуальной разобщенности» (англ. *affinity distance*). Разобщенность подобного рода не способствует командной сплоченности и формированию доверия. Этот барьер может быть порожден не только спецификой средств коммуникации виртуальной команды, но и культурными различиями, и психологической разобщенностью, мешающей достижению поставленных целей.

Цель данной статьи – выявление зависимости формирования доверия, как важного условия эффективной деятельности виртуальных команд, от технологий и способов организации коммуникативных процессов. Для достижения этой цели решаются следующие задачи: рассматриваются специфические особенности формирования доверия в виртуальных командах; выявляются направления влияния организации коммуникации в командах на формирование доверия.

Теория богатства информационных возможностей (англ. *media richness theory*) Р. Дафта и Р. Ленгеля и теория социального присутствия (Дж. Шорт и др.) ставят под сомнение саму возможность развития отношений и последующего развития доверия в виртуальных командах [11; 17]. В основе теории богатства информационных возможностей лежит положение о том, что полнота получаемой информации зависит от метода ее получения. Эта теория утверждает, что не существует универсальных средств связи, подходящих для выполнения любой коммуникативной задачи. Богатство возможностей определяется как потенциальная вместимость данных во время передачи информации. Следовательно, средства коммуникации определяют богатство представленной информации. Выбор средства связи является эффективным, когда богатство возможностей выбранного средства коммуникации соответствует сложности задачи. Теоретически тепло, эмоциональность и доверие не передается компьютерными средствами, но практика демонстрирует обратное. Эмпирические исследования показали, что эмоциональные транзакции в ходе обмена информацией между людьми в виртуальных командах все же имеют место [8; 10]. Согласно теории обработки социальной информации Дж. Уолтера, онлайн-межличностные отношения могут демонстрировать те же характеристики, что и межличностные отношения *face-to-face* [18]. Онлайн-общение, по мнению Дж. Уолтера, отличается от личного общения в основном длительностью обмена социальной информацией.

Теория SIDE (модель деиндивидуализации с точки зрения социальной идентичности) предполагает, что в отсутствие индивидуальных сигналов о других, как в случае онлайн-общения, люди создают стереотипные представления, основанные на ограниченной информации [15]. Для создания идеализированного образа коммуникационного партнера в виртуальных группах достаточно минимальных социальных сигналов [18]. Таким образом, идеализация виртуальных коллег членами виртуальных команд улучшает атмосферу доверия.

Известно, что в индивидуалистических культурах потребности, ценности и цели отдельного человека имеют приоритет над потребностями, ценностями и целями группы. В коллективистских культурах – наоборот. Исследования показывают, что представители индивидуалистических культур, как правило, меньше подвержены влиянию группы, легче вступают в группу и выходят из нее, чем представители коллективистских культур. Кроме того, представители индивидуалистических культур в высокой степени склонны к коммуникативному пониманию и доверию.

На коммуникационное поведение серьезно влияет также культурный багаж человека. Серьезный культурный багаж человека позволяет ему легче вступать в диалог, проявлять больше эмпатии и понимания к представителям других культур, что также способствует укреплению доверия в виртуальной команде.

Еще один фактор, способствующий укреплению доверия и сотрудничества, – ожидание будущей ассоциации [16]. Такое ожидание будущей ассоциации выше среди группы, члены которой расположены вместе, чем среди физически рассредоточенных членов. Непосредственные контакты членов команды

усиливают социальное сходство, общие ценности и ожидания, но, одновременно увеличивают риски и угрозы невыполнения обязательств [13]. Проблему affinity distance некоторые исследователи предлагают решать посредством регулярного личного общения членов виртуальной команды [14]. Но это, однако, не всегда реализуемо. Определенно, личные встречи незаменимы как для укрепления, так и для восстановления разрушенного доверия. Поэтому создавая виртуальную команду, следует помнить о невозможности постоянного использования этого привычного механизма налаживания доверия и компенсировать дефицит личного общения иными средствами.

Способствуют укреплению доверия общие социальные нормы, повторные взаимодействия и обмен опытом [9]. Перед лидером виртуальной команды встает задача сразу же взять на себя роль координатора, предложить первичное распределение ролей членов команды и хотя бы приблизительно обозначить нормы командной работы.

Именно в отсутствии общих социальных норм авторы статьи и видят основную трудность функционирования виртуальных команд.

Проведенные на Западе социологические исследования показали, что доверие внутри команды чаще всего создается в первые минуты виртуального общения [12]. Доверие устанавливается на начальном этапе формирования виртуальной команды с помощью корректного коммуникационного поведения. В частности, социологи отмечают, что эффективно работают те команды, в которых в начале работы над проектом были четко установлены правила общения (особенно культура вопросно-ответного поведения). Вторым фактором, выявленным социологами, – необходимость так называемого «социального» общения. Налаживание неформальных связей, обсуждение семейных дел, отдыха, погоды, настроения, как оказалось, не является отвлекающим фактором, а, напротив, создает эффект реального физического присутствия. Неформальные контакты участников виртуальной команды сделали виртуальное общение более эмоционально наполненным, а равнодушные сотрудников к цели и теме проекта, высказываемый всеми оптимизм, даже необоснованный, привели команды к успеху. Опыт деятельности виртуальных команд показал, что эффект физического присутствия – вот то, к чему необходимо стремиться лидеру при организации виртуальной командной работы.

В заключение отметим следующее.

1. Стремительное развитие информационных технологий, виртуальных систем и компьютерных коммуникаций приводит к появлению новых форм виртуальной работы и сотрудничества. Создание виртуальных команд может помочь при оптимизации деятельности компании, хотя и ставит ряд новых задач на этапе создания и координации виртуальных коллективов и требует особенно высокого уровня квалификации лиц, принимающих решения. В частности, изначальное определение желаемого типа команды и проработка ее концепции позволяет заложить прочный фундамент ее функционирования. Эволюции виртуальных команд будет способствовать развитие информационных технологий. Также могут разрабатываться новые методы контроля над выполнением своей работы членами команд, что поможет снизить риски и позволит более широкому кругу компаний организовывать свою деятельность по принципу виртуальных команд.

2. Необходимо учитывать специфику формирования виртуальных команд по сравнению с классическим командообразованием, выявлять и уточнять новые проблемы. Существенные трансформации обнаруживаются в области контроля, который заменяется самоконтролем; организации, которая заменяется самоорганизацией; личного общения, которое заменяется онлайн/оффлайн коммуникациями. Данные проблемы требуют работы по их коррекции и управлению.

3. Практический опыт воздействия цифровизации на формирование виртуальных команд нуждается в осмыслении и отражении во многих разделах управленческой науки и теории командообразования. При наличии значительного количества эмпирических исследований по вопросам, связанным с командами и технологиями командной работы, исследований, посвященных целостной концепции формирования и управления виртуальными командами, еще недостаточно. Создание целостной концепции является направлением дальнейших научных изысканий авторов статьи.

#### *Библиографический список*

1. Журавлев, А. Л., Занковский, А. Н. Личность и виртуальная организация: психологические проблемы и перспективы научных исследований // Изв. Сарат. ун-та. Нов. сер. Сер. Акмеология образования. Психология развития. – 2017. – Т. 6, вып. 4 (24). – С. 318-323. DOI: 10.18500/2304-9790-2017-6-4-318-323.

2. Кузнецов, Ю. В., Мелякова, Е. В. Формирование и развитие виртуальной организации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2015. – № 4. – С. 248-256.
3. Макаrenchенко, М. А., Павлова, О. Н. Особенности трансформации классического командообразования в виртуальное в условиях цифровизации // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2018. – Т. 11, № 1. – С. 39-53. DOI: 10.18721/JE.11104
4. Райков, А. Н. Сетевое пространство доверия // Информационное общество. – 2006. – Вып. 5-6. – С. 124-129.
5. Сардарян, А. Р., Барабанова, Е. И. Как управлять персоналом в виртуальных компаниях? // Управление персоналом: Дайджест. – 2010. – № 3. – С. 38-42.
6. Соколов, И. В., Церенова, К. В. Принципы организации виртуальных рабочих групп // Сборник научных трудов Sworld. – Иваново: ООО «Научный мир». – 2012. – Т. 5, № 2. – С. 13-18.
7. Чанько, А. Д. Команды в современных организациях (+CD): учебник. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – 408 с.
8. Adler, P. S. Interdepartmental interdependence and coordination: The case of the design/manufacturing interface // Organ. Sci. – 1995. – No. 6 (2). – Pp. 147-167.
9. Bradach, J. L., Eccles, R. G. Markets versus hierarchies: From ideal types to plural forms // Ann. Rev. Soc. – 1989. – No. 15. – Pp. 97-118.
10. Chidambaram, L. Relational Development in computersupported groups // MIS Quart. – 1996. – No. 20 (2). – Pp. 143-165.
11. Daft, R. L., Lengel, R. H., Trevino, L. K. Message equivocality, media selection and manager performance: Implications for information systems // MIS Quart. – 1987. – No. 11. – Pp. 355-368.
12. Jarvenpaa, S. L., Leidner, D. E. Communication and trust in global virtual teams // Organization science, informs. – 1999. – Vol. 10, No. 6, November–December. – Pp. 791-815.
13. Latane, B., Liu, J. H., Nowak, A., Bonevento, M., Zheng, L. Distance matters: Physical space and social impact // Personality and Soc. Psychol. Bull. – 1995. – No. 21 (8). – Pp. 795-805.
14. Lojeski, K. S., Reilly, R. R. Uniting the virtual workforce: Transforming leadership and innovation in the globally integrated enterprise. John Wiley & Sons, Inc, 2008. – 203 p.
15. Postmes T., Spears R., Lea M. Breaking or building social boundaries? SIDE-effects of computer-mediated communication // Communication Research. – 1998. – Vol. 25, No. 6. December. – Pp. 689-715.
16. Powell W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. Res. Organ. Behavior 12. – 1990. – Pp. 295-336.
17. Short, J. E., Williams, B. Christie. The social psychology of telecommunications. – London: New York: Wiley, 1976.
18. Walther, J. B. Group and interpersonal effects in international computermediated collaboration. // Human Comm. Res. – 1997. – No. 23 (3). – Pp. 342-369.

#### References

1. Zhuravlev A. L., Zankovskii A. N. Lichnost' i virtual'naya organizatsiya: psihologicheskie problemy i perspektivy nauchnykh issledovaniy [*Personality and virtual organization: Psychological problems and perspectives of scientific research*]. Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya "Akmeologiya obrazovaniya. Psikhologiya razvitiya" [*News of Saratov University. New series. Acmeology Education Series. Developmental psychology*], 2017, vol. 6, vol. 4 (24), pp. 318-323.
2. Kuznecov Yu. V., Melyakova E. V. Formirovanie i razvitie virtual'noj organizatsii [*Formation and development of a virtual organization*]. Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya "Ekonomika i ekologicheskii menedzhment" [*Scientific journal research university ITMO. Series "Economics and Environmental Management"*], 2015, no. 4, pp. 248-256.
3. Makarchenko M. A., Pavlova O. N. Osobennosti transformatsii klassicheskogo komandoobrazovaniya v virtual'noe v usloviyakh tsifrovizatsii [*Features of the transformation of the classical team-building into the virtual in terms of digitalization*]. Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki. [*Scientific and technical statements of St. Petersburg State Pedagogical University. Economics*], 2018, vol. 11, no. 1, pp. 39-53.
4. Raikov A. N. Setevoe prostranstvo doveriya [*Network Trust Space*]. Informatsionnoe obshchestvo [*Information society*], 2006, I. 5-6, pp. 124-129.
5. Sardaryan A. R., Barabanova E. I. Kak upravlyat' personalom v virtual'nykh kompaniyakh? [*How to manage staff in virtual companies?*]. Upravlenie personalom: Daidzhest [*Personnel Management: Digest*], 2010, no. 3, pp. 38-42.
6. Sokolov I. V., Cerenova K. V. Printsipy organizatsii virtual'nykh rabochikh grupp [*Principles for the organization of virtual working groups*]. Sbornik nauchnykh trudov Sworld [*Collection of scientific papers Sworld*]. Ivanovo, Nauchnyi mir, 2012, vol. 5, no. 2, pp. 13-18.

7. Chan'ko A. D. Komandy v sovremennykh organizatsiyakh [*Teams in modern organizations*] (+SD): textbook. St-Petersburg, Izd-vo "Vysshaya shkola menedzhmenta", 2011. 408 p.
8. Adler P. S. Interdepartmental interdependence and coordination: The case of the design/manufacturing interface. *Organ. Sci.*, 1995, no. 6 (2), pp. 147-167.
9. Bradach J. L., Eccles R. G. Markets versus hierarchies: From ideal types to plural forms. *Ann. Rev. Soc.* 15, 1989, no. 15, pp. 97-118.
10. Chidambaram, L. Relational Development in computersupported groups. *MIS Quart*, 1996, no. 20 (2), pp. 143-165.
11. Daft R. L., Lengel R. H., Trevino L. K. Message equivocality, media selection and manager performance: Implications for information systems. *MIS Quart*, 1987, no. 11, pp. 355-368.
12. Jarvenpaa S. L., Leidner D. E. Communication and trust in global virtual teams. *Organization science, informs*, 1999, vol. 10, no. 6, November–December, pp. 791-815.
13. Latane B., Liu J. H., Nowak A., Bonevento M., Zheng L. Distance matters: Physical space and social impact. *Personality and Soc. Psychol. Bull*, 1995, no. 21 (8), pp. 795-805.
14. Lojeski K. S., Reilly R. R. *Uniting the virtual workforce: Transforming leadership and innovation in the globally integrated enterprise*. John Wiley & Sons, Inc, 2008. 203 p.
15. Postmes T., Spears R., Lea M. Breaking or building social boundaries? SIDE-effects of computer-mediated communication. *Communication Research*, 1998, vol. 25, no. 6, December, pp. 689-715.
16. Powell W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Res. Organ. Behavior* 12, 1990, pp. 295–336.
17. Short J. E., Williams B. Christie. *The Social Psychology of Telecommunications*. London, New York, Wiley, 1976.
18. Walther J. B. Group and interpersonal effects in international computermediated collaboration. *Human Comm. Res*, 1997, no. 23 (3), pp. 342-369.



**Кожанова Анастасия Вячеславовна**

аспирант, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-5892-0841**e-mail:** a\_kozhanova@bk.ru**ICO И STO КАК СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ КРАУДФИНАНСИРОВАНИЯ СТАРТАПОВ**

**Аннотация.** Сегодня финансовые инновации кажутся повсеместными. Новый способ привлечения капитала стартапами на основе блокчейна, такими как ICO (initial coin offering), имеет сходство с краудфинансированием, производя продажу выпускаемых токенов пулу инвесторов. С помощью этого источника стартапы в 2018 г. собрали 22 млрд долл. США, однако в 2019 г. рынок начал падать, поэтому многие исследователи отметили опасность раздутого пузыря ICO. Низкая выживаемость ICO-проектов привела к развитию рынка STO (security token offering), гарантирующего обеспеченные права инвесторов. В статье исследовано насколько новые инструменты финансирования могут заменить традиционные и насколько они адаптированы под существующие законодательства. С этой целью проанализировано развитие рынка этих инструментов в сравнении с традиционными. Изучено законодательство в представленной области.

**Ключевые слова:** стартап, краудфинансирование, ICO, STO, финансирование стартапов, токен, блокчейн.

**Цитирование:** Кожанова А.В. ICO и STO как современные инструменты краудфинансирования стартапов // Вестник университета. 2020. № 2. С. 41–48.

**ICO AND STO AS MODERN TOOLS FOR CROWDFUNDING STARTUPS**

**Abstract.** Today financial innovations seem ubiquitous. A new way of attracting capital by startups based on the blockchain such as ICO (initial coin offering) is similar to crowdfunding, selling produced tokens to the pool of investors. With the assistance of this source, startups collected 22 billion dollars in 2018, but in 2019 the market began to fall, so many researchers noted the danger of the ICO bubble. The low survival rate of ICO-projects led to the development of STO (security token offering) market, which guarantees the investor's secured rights. It has been examined in the article how the new financing instruments can replace traditional ones and how they are adapted to existing legislation. For this purpose, the development of market for these instruments in comparison with traditional ones has been analyzed. The legislation in this area has been studied.

**Keywords:** startup, crowdfunding, ICO, STO, startups financing, token, blockchain.

**For citation:** Kozhanova A.V. (2020) ICO and STO as modern tools for crowdfunding startups. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 41–48. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-41-48

Для успешного развития стартапам необходимы ресурсы, а один из самых важных ресурсов – деньги. Традиционно, источниками финансирования стартапов являются предприниматели, их друзья, родственники, бизнес-ангелы, венчурные фонды, а также краудфинансовые площадки [13]. Однако в последнее время наблюдается всплеск альтернативных источников. На сегодняшний день все большее число стартапов используют криптовалюты в качестве инструмента для привлечения инвестиций (этот способ также известен как «первичное предложение монет» (Initial Coin Offering, ICO) [4].

ICO – механизм, посредством которого новые предприятия привлекают капитал, продавая токены пулу инвесторов. Зачастую этот токен является криптовалютой, цифровым способом обмена ценностями, основанным на технологии распределенных реестров (distributed ledger technology, DLT). Наиболее распространенным типом DLT является технология блокчейна [6].

© Кожанова А.В., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



ICO позволяют стартапам привлекать большие объемы финансирования с минимальными усилиями, избегая при этом соблюдения законодательных требований и дополнительных расходов [16]. Этот механизм имеет определенное сходство с краудфинансированием (или его разновидностью), сутью которого является фокусировка на сборе денежных средств с общества, представленного группой людей с помощью специализированной интернет-платформы [12]. Чертой, отличающей ICO от традиционного краудфинансирования, является применение технологии распределенных реестров, блокчейна, который используется для формирования токенов и является основой существования спартапов. Блокчейн является революционной технологической инновацией, поэтому созданные на его основе ICO также являются уникальными.

Однако с точки зрения предпринимательского финансирования вследствие новизны использования данного способа привлечения средств мало что известно о сущности и динамике развития ICO. Об этом также говорит отсутствие общепринятого определения ICO, особенно в научной литературе. Определение понятия можно встретить в исследовательских отчетах крупных компаний. Швейцарский финансовый конгломерат Credit Suisse определяет ICO как «механизм сбора средств, посредством которого новые проекты продают криптовалюты или токены в обмен на биткойны или эфириумы. В связи с этим, токены называют формой цифрового обмена; однако, ICO не предоставляют права собственности» [7]. Консалтинговая компания PricewaterhouseCoopers в отчете, посвященном обзору рынка ICO, дала понятию следующее определение: «ICO являются средством привлечения капитала с использованием технологии блокчейн. Со стороны эмитента собранные средства обычно используются для финансирования проекта (например, создание программного обеспечения). В обмен на финансирование инвестор получает токен, который может быть связан с правом на получение, например, дивиденда, правом голоса, правом собственности или правом участвовать в будущих операциях эмитента» [9].

Криптовалюта относится к цифровому средству обмена ценностями, также называется монетой (отсюда и термин «первичное предложение монет»). Многие компании создают свою собственную криптовалюту, выпуская токены, которые предназначены для функционирования в качестве валюты в собственной экосистеме предприятия [6]. Кроме того, сами криптовалюты играют важную роль в ICO, поскольку компании продают токены и принимают в качестве оплаты другие криптовалюты (в основном, биткойны и эфириумы). Эти криптовалюты могут быть обменены на обычные валюты, которые затем используются для финансирования стартапа. В связи с этим, часть исследователей говорит о формировании нового типа экономики – токеномики. В частности в исследовании Организации экономического сотрудничества и развития (OECD) говорится о формировании токеномики следующее: «экономика выпусков ICO, все более известная как токеномика, включает в себя все решения вокруг выпуска и реализации токена в экосистеме ICO. Владельцы токенов могут использовать их для обмена товарами и услугами на платформе» [8].

Таким образом, из имеющихся понятий, описывающих сущность ICO, можно представить его широкое определение с точки зрения предпринимательских финансов: ICO – механизм, используемый стартапами для привлечения финансирования путем продажи токенов пулу инвесторов. Это также подтверждает, что ICO используют подход краудфинансирования, а уникальной его концепцией является применение технологии распределенных реестров.

Впервые ICO было осуществлено в июле 2013 г. с помощью mastercoin, цифровой валюты, созданной на блокчейне биткойна [17]. После этого удачного старта, за период 2013–2016 гг. стартовали еще 20 ICO, а бум развития рынка пришелся на конец 2016 г. [3].

На сегодняшний день единой универсальной платформы или базы данных по ICO не существует. Однако существует несколько сайтов, таких как [www.coinschedule.com](http://www.coinschedule.com), [www.icobench.com](http://www.icobench.com) и [www.tokenmarket.net](http://www.tokenmarket.net), ведущих мировую статистику по рынку ICO, а также ряд крупнейших консалтинговых компаний, таких как Ernst&Young, Credit Suisse, PricewaterhouseCoopers, KPMG и другие, проводящих исследования этого рынка. Однако данные этих источников разнятся как по датам, так и по объемам. Отметим, что сайт [www.coinschedule.com](http://www.coinschedule.com) является наиболее полным и устоявшимся источником данных с начала 2016 г., которым пользуются многие авторитетные издания, например журнал The Economist, а также крупные консалтинговые компании [6; 15].

Ппо состоянию на середину 2019 г. по данным аналитики CoinSchedule общемировая картина ICO выглядит следующим образом: общий объем финансирования в стартапы с помощью ICO за период с начала 2016 г. до конца 1-го полугодия 2019 г. составил 31 млрд долл. США, при этом ключевыми направлениями инвестирования стали инфраструктура (22,5 %), финансы (15,4 %), трейдинг и инвестирование (11,8 %),

коммуникации (9,0 %), платежные системы (5,1 %), игры (3,6 %), коммерция и реклама (2,8 %), развлечения (2,7 %), а также другие отрасли и направления (27,1 %).

За этот же период крупнейшими ICO проектами стали EOS, Telegram, BITFINEX, Petro, TaTaTu, Dragon, Hdac, Filecoin, Tezos, HetaChain [5] (табл. 1).

Таблица 1

## Крупнейшие ICO проекты за период 2016 год – 1-е полугодие 2019 года

Наименование проекта	Объем, млн долл. США	Дата старта	Дата выхода	Описание
EOS	4 197	26.01.2017	01.06.2018	Это платформа, поддерживающая децентрализованные приложения, облегчающая разработчикам их создание
Telegram	1 700	28.02.2018	31.03.2018	Цель Telegram ICO заключалась в том, чтобы использовать средства, полученные от продажи токенов, для расширения своей функциональности с помощью технологии блокчейн за пределы простых служб обмена сообщениями
BITFINEX	1 000	05.05.2019	13.05.2019	Это криптовалютная биржа, принадлежащая iFinex Inc., штаб-квартира которой находится в Гонконге и зарегистрирована на Британских Виргинских островах
Petro	735	20.02.2018	19.03.2018	Правительство Венесуэлы пыталось обойти экономические санкции, создав собственную криптовалюту и используя ее в качестве способа оплаты за нефть. Это первая официально поддерживаемая правительством криптовалюта
TaTaTu	575	11.06.2018	22.06.2018	Платформа нацелена на революцию в социальных сетях и развлечениях с помощью платформы блокчейн. Потребители контента будут получать оплату как за просмотр, так и за его предоставление

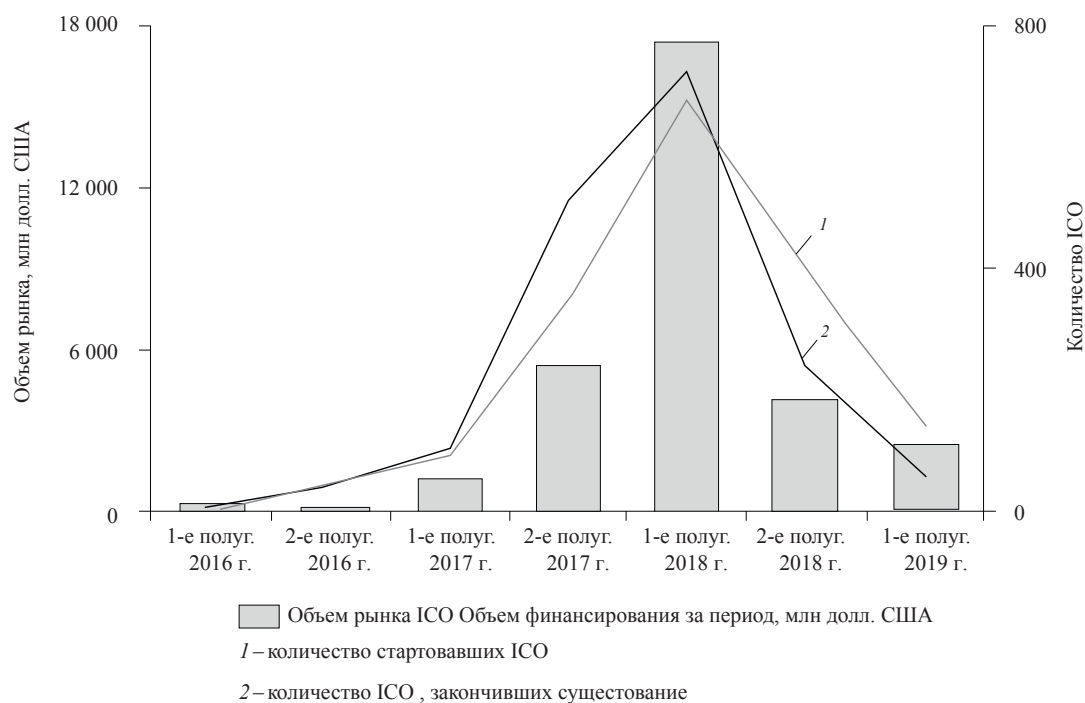
Источник: [5]

Объем финансирования ICO в 2018 г. составил 21,6 млрд долл. США, показав значительный рост по сравнению с 2017 г. В 2017 г. этот показатель был на уровне 6,5 млрд долл. США. Это огромный объем для рынка краудфинансирования. Например, крупнейшая краудфандинговая платформа Kickstarter привлекла 4,4 млрд долл. США с момента ее создания в апреле 2009 г. [11].

Однако, несмотря на быстрорастущие объемы и прогнозируемые перспективы, в последнее время рынок ICO начал резко падать. Уже в первом полугодии 2019 г. он составил всего 2,6 млрд долл. США, что отмечается резким падением по отношению ко второму полугодю 2018 г. на 40 % и к первому полугодю 2018 г. – на 85 %. Активное снижение рынка началось уже во второй половине 2018 г., эта динамика хорошо видна на рисунке 1.

Консалтинговая компания Ernst&Young в отчете, посвященном исследованию рынка ICO «Первичное предложение монет (ICO) – год спустя» отмечает, что 86 % проектов на сегодняшний день торгуются ниже цены их размещения, при этом 30 % из них полностью обесценились [10]. Также практически весь объем роста стоимости пришелся на 10 крупнейших ICO, большая часть которых размещена в секторе блокчейн-инфраструктуры. Ernst&Young отмечает, что только 29 % дошли до этапа создания прототипа или рабочей версии продукта, а остальным 71 % совершенно нечего предложить рынку.

Крах ICO последовал за падением в пять раз в течение 2018 г. флагмана криптовалют – биткойна, который обвалил за собой и остальные основные криптовалюты, включая эфириум, на чьей платформе проводились большинство ICO. И если в начале года в среднем стартапы, проводившие ICO, собирали в совокупности по 2,5 млрд долл. США в месяц, то уже к ноябрю объем инвестиций, привлеченных через продажу токенов, упал до 65 млн долл. США [1].



Источник: [5]

Рис. 1. Динамика рынка ICO за период 1-е полугодие 2016 г. – 1-е полугодие 2019 г.

При этом на сегодняшний день часть исследователей и аналитиков предупреждают об опасности раздутого пузыря на рынке ICO и признают его неудачным экспериментом. Д. Питц и Дж. Молл в работе, посвященной изучению статуса биткоина, отмечают, что сейчас многие стартапы считают ICO дешевыми лотерейными билетами, ажиотаж вокруг которых очень похож на безумие в ходе IPO в начале первой рекламной кампании [14]. Большинство из этих компаний просто предлагают так называемый «официальный документ», в основном бизнес-план, описывающий огромный потенциал будущего бизнеса, но крайне сомнительный, чтобы быть фактически реализованным. Таким образом, на сегодняшний день инвесторам имеет смысл вкладывать средства в криптовалюты только из-за положительной динамики изменения цен. При этом, как отмечают Д. Питц и Дж. Молл, большинство инвесторов признают ситуацию с пузырями [14]. Однако, они утверждают, что легкие деньги будут способствовать дальнейшему росту этих пузырей, привлекая тем самым еще больше инвесторов (спекулянтов), ищущих легкую прибыль.

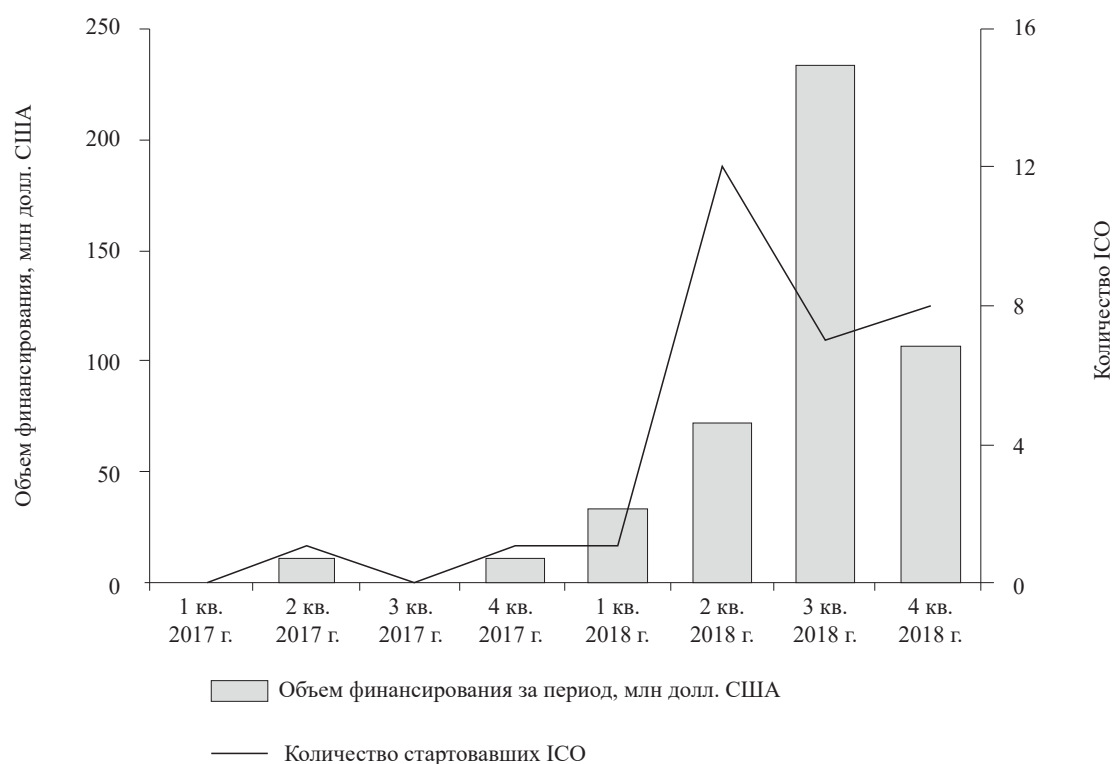
Кроме того, отсутствие четкого государственного регулирования вокруг ICO и возможного отсутствия какого-либо надзора за такими предложениями подвергают как эмитентов, так и участников всевозможным рискам. По оценкам исследователей, не было предоставлено никакой информации о статусе регулирования ICO в более чем 2/3 ICO из общей выборки в 400 компаний, в то время как только 1/3 ICO в упомянутой выборке регулировались законодательно [18].

В результате, на смену ICO приходит Security Token Offering (далее – STO). STO, или токены безопасности, – финансовые векселя, обеспеченные активами, которые рассматриваются как юридически обязательные инвестиционные контракты на основе блокчейна. Они подкреплены различными финансовыми правами инвесторов, включая дивиденды, акции и другие финансовые инструменты [3].

Первые STO были проведены в 2017 г., а самым большим STO стал tZero (дочерняя компания гиганта электронной коммерции overstock.com), которой удалось привлечь 134 млн долл. США в третьем квартале 2018 г. Общая динамика рынка STO представлена на рис. 2.

STO формируются от торгуемого актива, а функционируют они в основном как инвестиционные инструменты. Как таковые, они могут подразумевать владение или контроль акциями и напоминают традиционные акции, а также любые другие виды традиционных ценных бумаг, давая владельцу токена право на долю владения компанией, на получение дивидендов или другие финансовые выгоды. Сравнение ICO, STO и традиционных форм краудфинансирования и венчурного инвестирования представлено в таблице 2.





Источник [3]

Рис. 2. Динамика рынка STO за период 1-й квартал 2017 г. – 4-й квартал 2018 г.

Таблица 2

### Сравнение источников финансирования стартапов

Параметр сравнения	ICO	STO	Краудфинансовые платформы	Венчурные фонды
Участие инвестора	Возможно участие в любых проектах по всему миру, низкие входные барьеры	Возможно участие во многих проектах по всему миру, низкие входные барьеры	Возможно участие во многих проектах по всему миру, низкие входные барьеры	Участие только для определенного круга инвесторов
Процесс формирования капитала	Высокая экономическая эффективность (например, благодаря автомат. процессам)	Лучшая экономическая эффективность, чем традиционный выпуск ценных бумаг	Высокая экономическая эффективность (например, благодаря автомат. процессам)	Комплексное регулирование ценных бумаг с высокой стоимостью соответствия нормативным требованиям
Законодательное регулирование	Во многих странах регулирование до конца не определено	Регулирование, основанное на законах по безопасности	Регулирование на основе местного законодательства по безопасности	Регулирование на основе местного законодательства по безопасности
Использование технологии распределенных реестров	Применяется	Применяется	Может применяться частично	Применяется только в специализир. фондах

Параметр сравнения	ICO	STO	Краудфинансовые платформы	Венчурные фонды
Права инвестора	Нет связанных с механизмом особых прав инвестора	Юридически обязательные права инвестора (права собственности, голоса, права на получение дивидендов)	Смешанная система прав инвестора: может быть отсутствие связанных прав или наличие юридически обязательных прав	Юридически обязательные права инвестора (права собственности, права голоса, права на получение дивидендов)
Вероятность получения финансирования	Средняя	Высокая	Средняя	Высокая, если проект полностью соответствует требованиям
Субъекты получения финансирования	Любые компании, проекты, идеи	Любые компании, имеющие обеспечение	Любые компании, проекты, идеи	Компании с хорошей кредитной историей на ранних этапах развития и высоким потенциалом роста

Составлено автором по материалам [3]

Сегодня законодательства стран, включая США, Германию, Лихтенштейн, Швейцарию, Эстонию приводятся в соответствие с необходимостью защиты криптоинвесторов. Так, например, в США Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) полностью курирует все сделки с ICO, в том числе применяя тест *Howey*, определяющий с помощью простых показателей присутствие инвестиционного договора в сделке и соответствие другим требованиям SEC, а также осуществляет дополнительное государственное регулирование рынка STO. В Германии Федеральное управление финансового надзора (BaFin) рассматривает криптовалюты как финансовые инструменты и одобряет сделки с STO. В Лихтенштейне в начале 2019 г. начинает работу «Закон о блокчейне», который также будет основой для финансирования компаний с помощью токенов, осуществляя активную поддержку STO. В Швейцарии служба по надзору за финансовыми рынками (FINMA) различает STO, токены-утилиты и платежные токены, и к каждому виду применяет свои требования. Управление финансового надзора Эстонии (EFSA) классифицирует токены, как пожертвования, токены-утилиты и STO (токены безопасности). Последний вид токенов может быть отнесен к STO, если они дают права инвесторам в доле компании или привязаны к доле в прибыли [3]. В Российской Федерации криптовалюты и токены пока не являются законными платежными средствами. Размещение токенов для привлечения реального финансирования может быть осуществлено только за фиатные деньги [2].

Для повышения интереса инвесторов к финансированию инноваций, законодательные органы могут ввести обязательство инновационных компаний раскрывать свои технологические достижения и разработки, исходные коды, а также данные бизнес-планов и осуществлять их публикацию. Это поможет избежать мошеннических схем (так как для мошенников не будет смысла вкладывать значительные средства в технологические инновации и подтверждать их наличие), повысить реализуемость проектов за счет бизнес-планирования и привлечь большее число инвесторов к финансированию.

Из представленной выше динамики ICO можно сделать вывод, что в 2018 г. и в начале 2019 г. этот механизм несколько потерял свою популярность из-за общего снижения динамики развития блокчейна и падения его рыночной стоимости, а за ним и других криптовалют в 2018 г. Также ненадежность большинства ICO и последовавшие за этим провалы, снижают интерес потенциальных инвесторов к участию в подобных проектах. При этом, развитие STO как инструмента, позволяющего обеспечить безопасность средств инвесторов в последнее время начало широко распространяться.

Однако необходимо отметить, что на середину 2019 г. снова отмечается значительный рост рыночной цены биткоина, что соответственно влечет за собой и рост других криптовалют. Волатильность биткоина мгновенно проецируется на рынок ICO и часто влияет на уровень финансирования подобных проектов.

Поэтому говорить о полном крахе рынка ICO безусловно не приходится, что также подтверждается активным развитием законодательной базы в ряде ведущих мировых экономик.

Сравнительный анализ традиционных источников финансирования стартапов с механизмами, использующими технологию распределенных реестров позволил наиболее полно выявить слабые стороны ICO по сравнению с другими инструментами, но в тоже время показал наличие четко закреплённой за ICO рыночной ниши в области финансирования инновационных компаний.

Это исследование расширяет и дополняет литературу в области предпринимательских финансов, посвященную изучению различных инструментов и источников финансирования, определяя ICO и STO как новые инструменты финансирования, имеющие определенное сходство с краудфинансированием.

#### Библиографический список

1. Венчурная Россия. Результаты 2018 г. // Dsight, Наупах, Ernst & Young [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-venture-russia-2018/\\$FILE/ey-venture-russia-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-venture-russia-2018/$FILE/ey-venture-russia-2018.pdf) (дата обращения: 28.11.2019).
2. Лукасевич, И.Я. ICO как инструмент финансирования бизнеса: мифы и реальность // Экономика и управление. – 2018. – № 2. – С. 41-51.
3. 4th ICO/STO Report // PricewaterhouseCoopers [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cryptovalley.swiss/wp-content/uploads/ch-20190308-strategyand-ico-sto-report-q1-2019.pdf> (дата обращения: 20.11.2019).
4. Andoni, M., Robu, V., Flynn, D., Abram, S., Geach, D., Jenkins, D., McCallum, P., Peacock, A. Blockchain technology in the energy sector: A systematic review of challenges and opportunities // Renewable and Sustainable Energy Review. – 2019. – Vol. 100. – Pp. 143-174.
5. Crypto token sales market statistics // CoinSchedule [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.coinschedule.com/stats/ALL?dates=Jan+01%2C+2016+to+Jun+18%2C+2019> (дата обращения: 22.11.2019).
6. Fisch, C. Initial coin offerings (ICOs) to finance new ventures // Journal of Business Venturing. – 2019. – No. 34. – Pp. 1-22.
7. Global equity research technology. Blockchain 2.0 // Credit Suisse [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://research-doc.credit-suisse.com/docView?language=ENG&format=PDF&sourceid=csplusresearchcp&document\\_id=1080109971&serialid=pTkp8RFIoVyHegdQM8ElIGT5H4VpXC%2BTFLnTn2cDS1E%3D](https://research-doc.credit-suisse.com/docView?language=ENG&format=PDF&sourceid=csplusresearchcp&document_id=1080109971&serialid=pTkp8RFIoVyHegdQM8ElIGT5H4VpXC%2BTFLnTn2cDS1E%3D) (дата обращения: 22.11.2019).
8. Initial coin offerings (ICOs) for SME financing // Organization of Economic Co-operation and Development (OECD) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.oecd.org/finance/initial-coin-offerings-for-sme-financing.htm](http://www.oecd.org/finance/initial-coin-offerings-for-sme-financing.htm) (дата обращения: 28.11.2019).
9. Initial Coin Offerings. Legal frameworks and regulation for ICOs // PricewaterhouseCoopers [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pwc.ch/en/industry-sectors/financial-services/fs-regulations/ico.html> (дата обращения: 28.11.2019).
10. Initial Coin Offering (ICOs). The Class of 2017 – one year later // Ernst & Young [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-study-ico-research/\\$FILE/ey-study-ico-research.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-study-ico-research/$FILE/ey-study-ico-research.pdf) (дата обращения: 28.11.2019).
11. Kickstarter. About us [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kickstarter.com/about?ref=global-footer> (дата обращения: 28.11.2019).
12. Kraus, S., Richter, C., Brem, A., Cheng, C.-F., Chang, M.-L. Strategies for reward-based crowdfunding campaigns // Journal of Innovation & Knowledge, 2016. – No. 1. – Pp. 13-23.
13. Paschen, J. Choose wisely: Crowdfunding through the stages of the startup life cycle // Business Horizons. – 2017. – No. 60. – Pp. 179-188.
14. Peetz, D., Mall, G. Why bitcoin is not a currency but a speculative real asset // SSRN Electronic Journal, 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Available at: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3098765> (дата обращения: 28.11.2019).
15. Regulators begin to tackle the craze for initial coin offerings // The Economist, 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.economist.com/news/finance-and-economics/21731157-they-raise-difficult-legal-questions-regulators-begin-tackle-craze> (дата обращения: 28.11.2019).
16. Sameeh, T. ICO Basics – Security Tokens vs. Utility Tokens // Cointelligence [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cointelligence.com/content/ico-basics-security-tokens-vs-utility-tokens> (дата обращения: 28.11.2019).
17. Shin, L. Here's the man who created ICOs and this is the new token he's backing // Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/laurashin/2017/09/21/heres-the-man-who-created-icos-and-this-is-the-new-token-hes-backing> (дата обращения: 26.11.2019).
18. Zetsche, D. A., Buckley, R. P., Arner, D. W., Fohr L. The ICO Gold Rush: It's a scam, it's a bubble, it's a super challenge for regulators // University of Luxembourg Working Paper [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.ssrn.com/link/UNSW-LEG.html](http://www.ssrn.com/link/UNSW-LEG.html) (дата обращения: 26.11.2019).

References

1. Venchurnaya Rossiya. Resultaty 2018 goda [*Venture Russia. Results of 2018 year*]. Dsight, Haypah, Ernst & Young. Available at: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-venture-russia-2018/\\$FILE/ey-venture-russia-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-venture-russia-2018/$FILE/ey-venture-russia-2018.pdf) (accessed 28.11.2019).
2. Lukasevich I. Y. ICO kak instrument finansirovaniya biznesa: mify i real'nost' [*ICO as a tool of business financing: myths and reality*]. *Ekonomika i upravlenie [Economy and management]*, 2018, no. 2, pp. 41-51.
3. 4th ICO/STO Report. PricewaterhouseCoopers, 2019. Available at: <https://cryptovalley.swiss/wp-content/uploads/ch-20190308-strategyand-ico-sto-report-q1-2019.pdf> (accessed 20.11.2019).
4. Andoni M., Robu V., Flynn D., Abram S., Geach D., Jenkins D., McCallum P., Peacock A. Blockchain technology in the energy sector: A systematic review of challenges and opportunities. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 2019, no. 100, pp. 143-174.
5. Crypto token sales market statistics. CoinSchedule. Availably at: <https://www.coinschedule.com/stats/ALL?dates=-Jan+01%2C+2016+to+Jun+18%2C+2019> (accessed 22.11.2019).
6. Fisch C. Initial coin offerings (ICOs) to finance new ventures. *Journal of Business Venturing*, 2019, no. 34, pp. 1-22.
7. Global equity research technology. Blockchein 2.0. Credit Suisse. Availably at: [https://research-doc.credit-suisse.com/doc-View?language=ENG&format=PDF&sourceid=csplusesearchcp&document\\_id=1080109971&serialid=pTkp8RFIoVyH-egdqM8EllGT5H4VpXC%2BTFLnTn2cDS1E%3D](https://research-doc.credit-suisse.com/doc-View?language=ENG&format=PDF&sourceid=csplusesearchcp&document_id=1080109971&serialid=pTkp8RFIoVyH-egdqM8EllGT5H4VpXC%2BTFLnTn2cDS1E%3D) (accessed 22.11.2019).
8. Initial Coin Offerings (ICOs) for SME Financing. Organization of Economic Co-operation and Development (OECD). Availably at: [www.oecd.org/finance/initial-coin-offerings-for-sme-financing.htm](http://www.oecd.org/finance/initial-coin-offerings-for-sme-financing.htm) (accessed 28.11.2019).
9. Initial coin offerings. Legal Frameworks and regulation for ICOs. Price water house Coopers. Available at: <https://www.pwc.ch/en/industry-sectors/financial-services/fs-regulations/ico.html> (accessed 28.11.2019).
10. Initial Coin Offering (ICOs). The Class of 2017 – one year later. Ernst&Young. Available at: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-study-ico-research/\\$FILE/ey-study-ico-research.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-study-ico-research/$FILE/ey-study-ico-research.pdf) (accessed 28.11.2019).
11. Kickstarter. About us. Availably at: <https://www.kickstarter.com/about?ref=global-footer> (accessed 28.11.2019).
12. Kraus S., Richter C., Brem A., Cheng C.-F., Chang M.-L. Strategies for reward-based crowdfunding campaigns. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2016, no. 1, pp. 13-23.
13. Paschen J. Choose wisely: Crowdfunding through the stages of the startup life cycle. *Business Horizons*, 2017, no. 60, pp. 179-188.
14. Peetz D., Mall G. Why Bitcoin is not a currency but a speculative real asset. *SSRN Electronic Journal*, 2017. Availably at: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3098765> (accessed 28.11.2019).
15. Regulators begin to tackle the craze for initial coin offerings. *The Economist*, 2017. Availably at: <https://www.economist.com/news/finance-and-economics/21731157-they-raise-difficult-legal-questions-regulators-begin-tackle-craze> (accessed 28.11.2019).
16. Sameeh T. ICO Basics – Security tokens vs. utility tokens. *Cointelligence*. Availably at: <https://www.cointelligence.com/content/ico-basics-security-tokens-vs-utility-tokens> (accessed 28.11.2019).
17. Shin L. Here's the Man who Created ICOs and This is the new token he's backing. Availably at: <https://www.forbes.com/sites/laurashin/2017/09/21/heres-the-man-who-created-icos-and-this-is-the-new-token-hes-backing> (accessed 26.11.2019).
18. Zetsche D. A., Buckley R. P., Arner D. W., Fohr L. The ICO Gold Rush: It's a scam, it's a bubble, it's a super challenge for regulators. *University of Luxembourg Working Paper*, Availably at: [www.ssrn.com/link/UNSW-LEG.html](http://www.ssrn.com/link/UNSW-LEG.html) (accessed 26.11.2019).

**Крамаренко Инна Владимировна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0003-0861-8772  
**e-mail:** i.v.kramarenko@kiber-guu.ru

## ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА НОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**Аннотация.** Вопросы, связанные с образованием и его качеством, всегда являются актуальными. Набирающее обороты онлайн-образование ставит перед участниками образовательного процесса множество вопросов, в частности: выбор платформы-провайдера онлайн-услуг; разработка образовательного контента; размещение и актуализация онлайн-ресурсов; продвижение образовательного контента среди пользователей и др. В статье приведены типология и характеристика рынка образовательных технологий онлайн, определены тренды его дальнейшего развития. Даны классификация и краткая характеристика российских и зарубежных платформ-провайдеров, реализующих онлайн-обучение. Рассмотрены формы обучения, в которых особое место отводится адаптивному образованию и развитию возможности самообразования. Выявлены тенденции развития сети «Интернет» как необходимого элемента системы онлайн-обучения.

**Ключевые слова:** рынок образовательных технологий, интеллектуальное образование, высшее образование, цифровизация, онлайн-обучение, платформа-провайдер.

**Цитирование:** Крамаренко И.В. Тенденции развития рынка новых образовательных технологий // Вестник университета. 2020. № 2. С. 49–57.

## TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE MARKET FOR NEW EDUCATIONAL TECHNOLOGIES

**Abstract.** Questions related to education and its quality are always relevant. The growing momentum of online education raises many questions for participants in the educational process, in particular, the choice of a platform provider of online services, the development of educational content, the placement and updating of online resources, the promotion of educational content among users, etc. The typology and characteristics of the market of online educational technologies have been presented in the article, trends of its further development have been defined. The classification and brief description of Russian and foreign platform providers implementing online training have been given. The forms of education, where the special place is given to adaptive education and development of self-education possibility have been considered. The tendencies of the Internet development as a necessary element of the online learning system have been revealed.

**Keywords:** market of educational technologies, intellectual education, higher education, digitalization, online training, platform provider

**For citation:** Kramarenko I.V. (2020) Trends in the development of the market for new educational technologies. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 49–57. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-49-57

Появившаяся как инструмент повышения конкуренции через привлечение обучающихся со всего мира система онлайн образования в США развивалась эволюционно. В России онлайн-курсы для системы высшего образования появились еще раньше, в 2009 г. с институтом «Интуит», однако их развитие не стало таким бурным и стремительным. Внедрение новых образовательных технологий в России связано как с технологическим, так и социально-экономическим отставанием. Вопрос возможности достижения целевых показателей по развитию онлайн-курсов в России представлен в исследовании [6].

Цель текущего исследования – дать общую характеристику и описать альтернативные возможности новых образовательных технологий для построения отечественной системы образовательной онлайн-среды и определить потенциальные возможности ее развития системы через массовое привлечение обучающихся из других стран с использованием сети «Интернет» (далее – Интернет).

© Крамаренко И.В., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

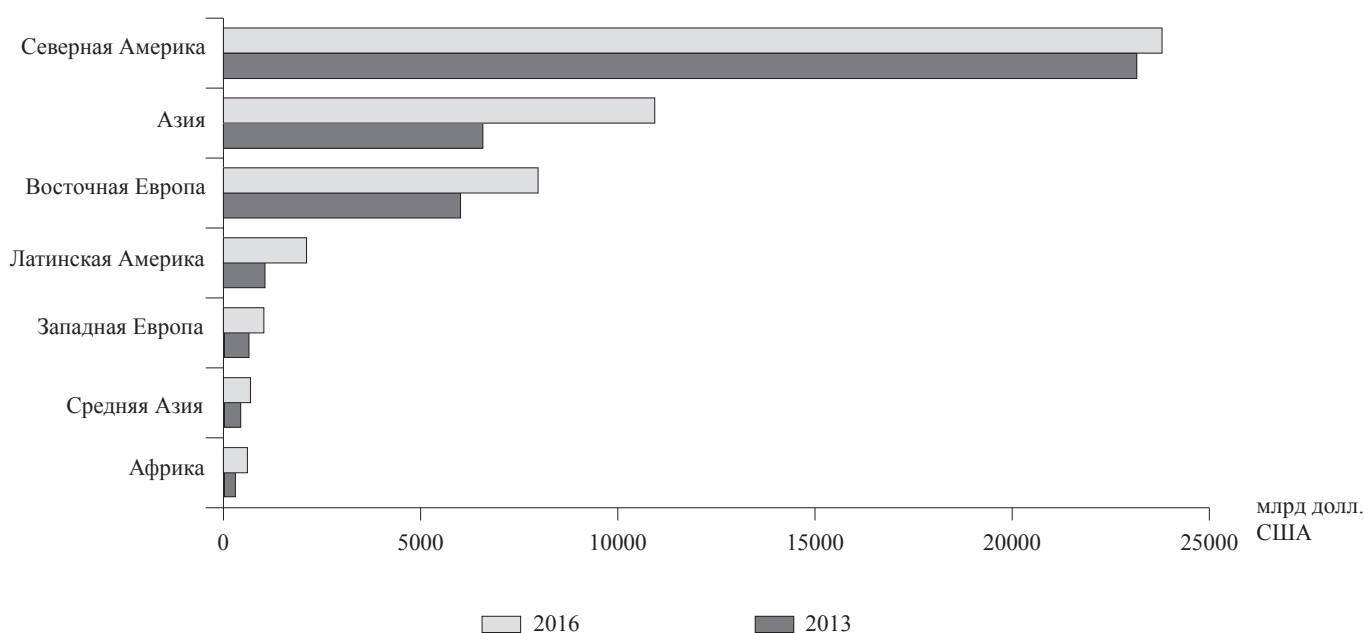
The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).





Анализ рынка онлайн-услуг представлен в исследовании на основании обработки ежегодных отчетов аналитических и консалтинговых компаний [8; 11; 13; 16]. Сбор и консолидация данных базировалась на данных официальной статистики, различных интернет-источниках и экспертных суждениях [9; 11; 13-15]. Проблемы формирования образовательной среды занимались многие советские и российские ученые. В частности, изучаемые автором исследования, посвящены формированию компетенций обучающихся в условиях к подготовки управленческих кадров для экономики знаний, разработки педагогических тестов в экономике и управлении [2; 3; 4; 5]. Для анализа данных использованы методы консолидации и обработки экспертной информации, методы обращения к базам данных с помощью запросов и простейшие методы дескриптивной аналитики.

В первую очередь посмотрим, каковы тенденции мирового развития онлайн-образования. На основании экспертных оценок East-West Digital News, «Нетология Групп», ФРИИ объем мирового рынка образования в ближайшие годы может увеличиться до 6-7 трлн долл. США. Доля онлайн-образования в общей структуре мирового рынка к 2021 г. составит около 3 % [8; 9; 13]. Тенденции роста заинтересованности в онлайн-обучении в мире можно увидеть на рисунке 1.



Источники: [14; 16]

Рис. 1. Тенденции роста заинтересованности онлайн-обучением

Стремительно развивается Азия, в то время как США и Европа замедлили свои темпы роста.

Среди драйверов роста рынка онлайн-технологий можно выделить:

- ускорение подключения портативных устройств;
- расширение сотрудничества между поставщиками оборудования и поставщиками образовательного контента, возрастающее значение электронного обучения в корпоративных и академических условиях;
- технологические достижения. Рынок Bring your own devices (далее – BYOD) набирает обороты. BYOD – технология, при которой для занятий активно используются собственные смартфоны, ноутбуки, планшеты;
- правительственные инициативы (в большей степени в России).

К сдерживающим факторам развития рынка можно отнести следующие:

- недостаток ресурсов и инфраструктуры и квалифицированных кадров (особенно в странах азиатско-тихоокеанского региона);
- отсутствие мотивации и опыта у участников образовательного процесса.

Приведем некоторые статистические данные, полученные на основании различных аналитических исследований данных США о преимуществах онлайн-обучения [17].

1. По исследованиям вендора системы дистанционного образования Dosebo, более 22 млн потребителей в США предпочитают пользоваться образовательными услугами «по требованию» по сравнению с более традиционными образовательными услугами.

2. С использованием инструментов электронного обучения время на изучение того же материала, что и в традиционном учебном процессе сокращается до 60 %.

3. По данным Statista 43 % студентов колледжей в США утверждают, что технологии электронного обучения «чрезвычайно полезны» для выполнения домашней работы.

4. По данным опроса Statista 2016 г. 12,81 % студентов в США сказали, что доступ к программе электронного обучения помог им повысить свои оценки.

5. По данным Statista 14 тысяч 495 студентов со всего мира прошли как минимум один онлайн-курс в 2018 г.

6. Две трети людей используют мобильные устройства для доступа к своим курсам электронного обучения: 99 % студентов, которые используют мобильные устройства для в онлайн-обучении, говорят, что мобильное электронное обучение улучшило их образовательный опыт.

7. Аспиранты более склонны использовать возможности электронного обучения, чем студенты: 22 % из 2,9 млн аспирантов в США обучаются исключительно в Интернете.

8. 64 % преподавателей в общественных колледжах США преподают курсы электронного обучения, 35 % преподавателей, занятых неполный рабочий день, также вовлечены в процесс электронного обучения.

9. Завершенность обучения на онлайн-курсах ниже, чем для традиционного академического обучения. Студенты в аудиториях заканчивают 76 % курсов, в то время как студенты онлайн заканчивают 72 % своих курсов.

10. 15 % студентов колледжей, которые воспользовались современными возможностями электронного обучения, получили всю свою степень благодаря онлайн-курсам.

11. 62 % студентов считают, что возможности электронного обучения предлагают работающим полный рабочий день специалистам возможность расширить свой опыт и образование.

На основании изложенных выше суждений напрашивается вывод о том, что онлайн курсы – удобный инструмент, который способен помочь обучающимся в освоении материала учебных дисциплин.

Немаловажным аспектом, особенно с точки зрения материально-технических возможностей образовательной организации, является то, какой режим онлайн-обучения используется. В современных онлайн-системах используется пять базовых режимов обучения:

- виртуальное обучение под руководством инструктора;
- симуляционное обучение;
- адаптивное обучение;
- социальное обучение;
- совместное обучение.

Чтобы понять возможность использования и преимущества различных режимов электронного обучения в высшей школе, приведем краткую характеристику каждого.

1. *Виртуальное обучение* под руководством инструктора относится к обучению, которое проводится в виртуальной среде, где преподаватели и обучающиеся находятся в разных местах. Это синхронный подход электронного обучения, при котором преподаватель использует интерактивный инструмент или программное обеспечение для проведения обучения, позволяя осуществлять двустороннюю связь между преподавателем и обучающимся в режиме реального времени. Обучающиеся могут легко взаимодействовать друг с другом и преподавателями во время сеанса посредством обмена мгновенными сообщениями.

2. *Симуляционное обучение.* Этот режим обучения на основе моделирования позволяет обучающимся практиковать свои знания и навыки, принимать решения, ошибки в абсолютно безрисковой среде. Эти решения состоят из комплексных моделей, которые имитируют операционные среды, например, в медицине, строительстве и других сферах деятельности.

3. *Адаптивное обучение.* Основоположителем адаптивного обучения является компания Knewton, которая одна из первых стала активно применять технологии анализа данных в сфере образования. В результате этой работы создана адаптивная образовательная платформа, которую можно подключить к любой современной системе управления учебным процессом. Методология Knewton строится на двух основных понятиях: технологии планирования образовательной траектории и сложной модели оценки студента. Адаптивное обучение

в понимании Knewton должно реагировать в реальном времени на результаты отдельного студента и его действия в системе. Этот подход увеличивает вероятность того, что студент получит правильный образовательный контент в нужный момент и достигнет поставленных перед собой целей. Например, если студент плохо справляется с определенным набором вопросов, то Knewton сможет предположить, какие темы, затронутые в этом списке вопросов, оказались непонятными и предложить ему контент, который поможет повысить уровень понимания именно этих тем. Общий объем инвестиций компании Knewton, предлагающей адаптивную платформу для высших учебных заведений, превысил 150 млн долларов. На текущий момент адаптивные технологии обучения остаются закрытыми для большинства участников образовательного рынка из-за высокой стоимости разработки.

4. *Социальное обучение.* Это такая форма обучения, при которой осуществляется формирование знаний, умений и навыков конструктивного взаимодействия с людьми на межличностном и социальном уровнях. Научить в социальном смысле – значит помочь человеку стать зрелой личностью, способной успешно жить в обществе. Частной задачей социального обучения является обучение общению как организация целенаправленного овладения человеком средствами и способами коммуникации с другими людьми. Социальное обучение в большей степени подходит для начального и среднего образования. В высшем образовании элементы коммуникации интегрированы в систему образования в виде модулей и дисциплин учебного плана.

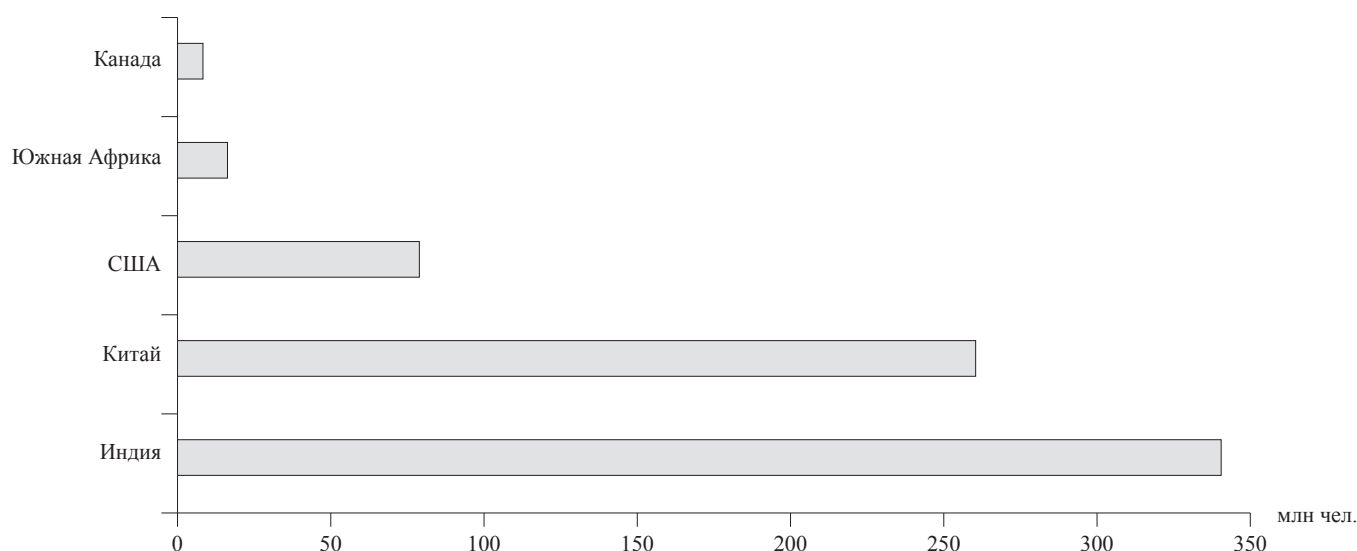
5. *Совместное обучение* – подход онлайн-обучения, который позволяет учащимся взаимодействовать друг с другом, а также с преподавателями. Обучающиеся работают вместе, чтобы делиться своими знаниями, идеями и навыками для достижения общих или индивидуальных целей обучения. В средах онлайн-обучения это может быть достигнуто путем интеграции различных интеллектуальных образовательных аппаратных и программных решений, таких как интерактивные доски или дисплеи, мобильные устройства. Это позволяет обучающимся и преподавателю взаимодействовать в различных режимах, таких как чат-боты, онлайн-форумы, доски объявлений, мгновенные сообщения, обмен информативным видео или видеочаты.

Можно видеть, что современные образовательные технологии, предлагающие «умные решения» в области образования, становятся более доступными, контент становится более интересным, интерактивным и усовершенствованным, устройства, которые используются для доступа к этим ресурсам, становятся более понятными и простыми. Появился новый термин в системе образования – это «интеллектуальное образование», которое пришло на смену понятию «адаптивное обучение». Факторами, способствующими росту мирового рынка интеллектуального образования, являются технологические разработки, широкое распространение мобильных устройств и широкое использование Интернета. Большая часть мирового рынка по-прежнему сосредоточена в США, где эти технологии имеют прочные позиции. Кроме того, образовательные технологии, такие как геймификация, большие данные, MOOC, Tin Can API указывают на переход от традиционных текстовых курсов к более динамичному, увлекательному обучению с меньшими ограничениями и лучшими возможностями для привлечения и активного участия обучающихся. Таким образом, технологический прогресс в виде динамичных и высокодоступных цифровых образовательных технологий является движущей силой мирового рынка интеллектуального образования [18].

Целью новых цифровых технологий является максимально эффективное и быстрое обучение под требуемые компетенции, а задачами становятся разработка алгоритмов машинного обучения для подбора подходящего под способности каждого человека контента, способа его представления и визуализации. По данным исследований MarketsandMarkets прогнозируется, что рынок интеллектуальных образовательных услуг вырастет до 586,04 млрд долл. США к 2021 г. при CAGR 24,84 %.

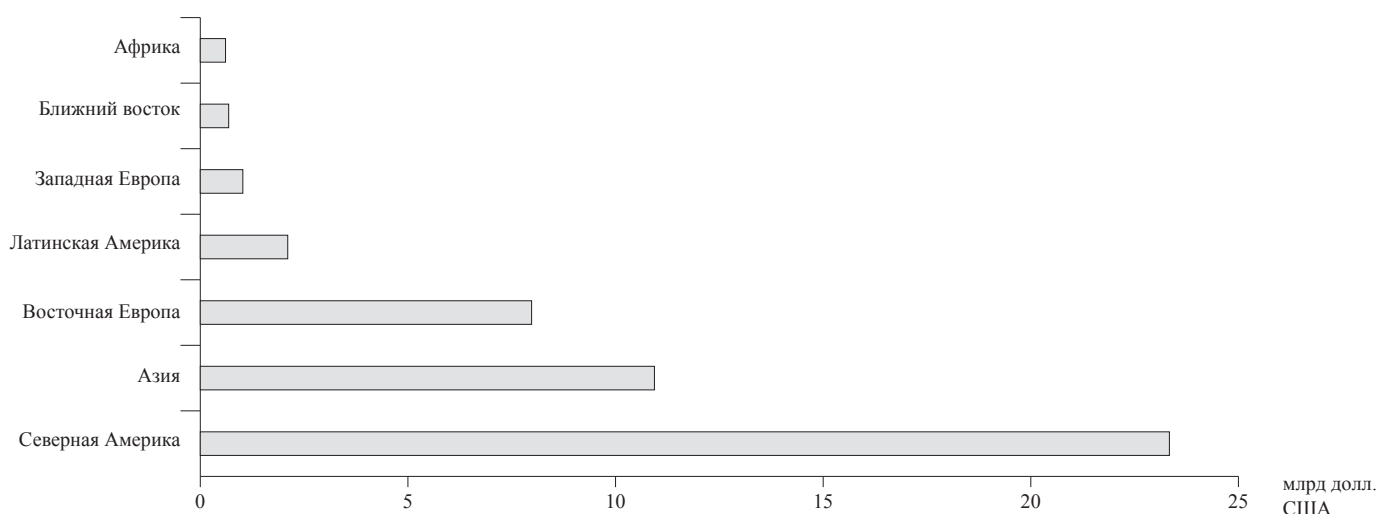
Интеллектуальное образование и обучение представляют собой новую фазу академической и корпоративной модели обучения, которая может реально изменить способ обучения студентов и работающих специалистов в ближайшие годы. На первый план в системе интеллектуального образования и обучения выступает самостоятельное онлайн обучение (англоязычный термин *self-paced elearning*), позволяющий людям учиться в любое время и в любом месте. Целостный и стратегический подход к интеллектуальному образованию может дать измеримые навыки межличностного общения и развития как в академической, так и в корпоративной среде.

Наибольший интерес к программам самообучения на основе MOOC платформ наблюдается в странах Азиатско-Тихоокеанского региона (рис. 2). На основании изученных материалов отчета системы дистанционного образования Dosebo, доход от использования потребителями продуктов и услуг самообучения в 2016 г. составил более 45 млн долларов США (рис. 3).



Источник: [14]

Рис. 2. Количество обучающихся по программам самообучения в 2018 г.



Источник: [14]

Рис. 3. Доход от использования потребителями продуктов и услуг самообучения по регионам

Помимо этого, недостаточное освоение компетенций выпускника в системе высшего образования и несоответствие этих компетенций потребностям работодателя привело к росту программ корпоративного обучения, а в академической среде привело к необходимости дополнения Федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС) профессиональными стандартами.

Исследования компании АТОЛ показали, что самым популярным коммерческим направлением онлайн обучения в России являются бизнес-курсы: курсы, обучающие тому как открыть свое дело, как управлять собственным бизнесом, как повысить эффективность собственного бизнеса [11]. На них пришлось 38 % затрат в 2018 г. В целом общая стоимость онлайн-курсов, оплаченных россиянами через Интернет, в 2018 г. составила 1 389 127 733 рублей. Однако возникает вопрос, способен ли слушатель курсов без базовых основ экономики фирмы, математической статистики, основ прикладной математики что-то оптимизировать или прогнозировать.

Подчеркнем, что несмотря на все преимущества корпоративной модели обучения академический сегмент будет занимать наибольшую долю рынка, поскольку представляет собой целостную систему, направленную

на получение конкретной профессии, а не конкретного навыка. Также если посмотреть требования к вакансиям при приеме на работу, одним из критериев при приеме является диплом о высшем образовании, а не свидетельство об окончании курсов. В перспективе развития качественной образовательной среды, целесообразным является взаимодействие академической и корпоративной моделей обучения. Независимо от того, какая из моделей обучения используется, корпоративная или академическая, онлайн ресурсы поддерживаются, как правило, платформами-провайдером.

Платформы-провайдеры чаще всего ассоциируются с платформами массового открытого образования (МООС). МООС платформы вполне могут конкурировать с «живыми» вузами по числу студентов: в среднем традиционном университете учатся, по данным College Data, от 5 до 20 тыс. студентов, а на Coursera – больше 23 млн человек [10]. Наиболее известные зарубежные и российские МООС платформы-провайдеры онлайн обучения в сфере высшего образования представлены в исследованиях автора [6].

Говоря об образовательной среде как системе, невозможно упустить момент наполнения этой среды обучающими материалами – образовательным контентом. Образовательный контент, который может включать в себя аудио-, текстовые и видеоматериалы, занимает самую большую долю рынка интеллектуальных образовательных и обучающих продуктов, более 70 %. Разработка качественного контента – самая трудоемкая часть онлайн-среды, требующая детальной проработки каждого занятия. Целевые показатели формирования качественного контента в Российской Федерации определены в федеральном проекте «Молодые профессионалы» [1]. Ожидается, что доля качественного образовательного контента на рынке будет расти из-за быстрого роста использования портативных устройств для доступа к образовательным приложениям как для студентов, так и для работающих специалистов.

Заметим, что переход на новые образовательные технологии невозможен без развития и распространения Интернета. По данным исследования за 2018 г. 55 % населения земного шара использовали онлайн-ресурсы, около четверти миллиарда из них вышли в сеть впервые в 2017 г.

Таблица 1

**Статистические данные о использовании мобильных устройств в России и в мире за январь 2019 г.**

Показатель	В России		Во всем мире	
	млн чел.	%	млрд чел.	%
Количество уникальных мобильных пользователей	242,8	172	5,112	67
Интернет аудитория	109,6	76	4,021 4,388	53 57
Количество пользователей социальных сетей	70	49	3,48	42
Количество пользователей, заходящих в социальные сети с мобильных устройств	57,75	40	3,26	45
Все население	143,9	-	7,676	-

Источник: [15]

Определим, что происходит на рынке интернет-услуг:

- увеличивается число пользователей Интернета;
- увеличивается количество пользователей мобильных устройств, социальных сетей;
- увеличивается время использования Интернета (среднестатистическое значение времени, проведенного в Интернете пользователями, – 6 часов в день. Больше всего в Интернете проводят времени в Таиланде – 9 ч 38 мин, меньше в Марокко – 2 ч 53 мин. Среднестатистический житель России проводит в Интернете 6 ч 27 мин (табл. 1) [7; 12; 15].

Российский филиал исследовательского концерна GfK (Gesellschaft für Konsumforschung Group) 15 января 2019 г. опубликовал отчет «Проникновение Интернета в России» [10; 12]. Представим некоторые важные для понимания интернет-аудитории данные:



- средний возраст пользователей Интернета немного старше 30 лет;
- наибольший опыт работы в сети имеют люди от 21 до 30 лет;
- рост аудитории Интернета происходит в основном за счет молодых людей в возрасте 16-29 лет. Проникновение Интернета в этой возрастной группе составляет 99 %. Это как раз тот сегмент, который получает академическое и корпоративное образование. В возрастной категории 30-54 года проникновение Интернета составляет 80 %;
- в 2018 г. 14 % населения Российской Федерации в возрасте старше 16 лет пользовались Интернетом на планшетах, 59 % – на смартфонах, 32 млн россиян пользуются Интернетом только на мобильных устройствах (35 % от всех пользователей);
- в городах с населением свыше 100 тыс. чел. мобильным интернетом пользуется 61 % населения России, интернетом на стационарных компьютерах – 51 %. Совсем не выходит в Интернет 27 % россиян.

Таким образом, для развития новых образовательных интеллектуальных технологий созданы все предпосылки. Развивается Интернет, увеличивается заинтересованность населения в самообучении, идет бурное развитие коммерческого сектора и предлагаемых курсов онлайн обучения.

Для ответа на вопрос о том, что мешает академической среде развиваться более интенсивно, следует рассматривать образовательную среду как систему. В этой системе есть один из главных субъектов – научно-педагогический работник, который способен переложить свои знания, навыки и умения в онлайн среду, но для этого должны быть созданы условия труда. В целом система академического образования находится в очень жестких требованиях Федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС ВО), профессиональных стандартов и других нормативных документов.

Для создания прочной и эффективной системы необходимо создавать и развивать отечественные платформы адаптивного обучения, реализовывать более плотное взаимодействие работодателей и образовательных организаций, внедрять корпоративные программы обучения в академические. Должны быть созданы гибкие программы финансирования обучающихся на всех этапах обучения. Развитие интеллектуальных образовательных технологий возможно в том случае, если разработаны не только критерии оценки выполнения целевых показателей, но механизмы взаимодействия всех элементов этой системы: финансовые, методические, организационные.

#### *Библиографический список*

1. Паспорт Федерального проекта «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://майскийуказ.рф/upload/iblock/24b/Molodye-professional-\\_obnov.-red\\_.pdf](http://майскийуказ.рф/upload/iblock/24b/Molodye-professional-_obnov.-red_.pdf) (дата обращения: 01.12.2019).
2. Чельшкова, М. Б. Теория и практика конструирования педагогических тестов. – М.: Логос, 2002. – 432 с.
3. Звонников, В. И., Писарева, О. М. Интеллектуальный менеджмент: новый подход к подготовке управленческих кадров для экономики знаний. Статья первая // Высшее образование сегодня. – 2011. – № 1. – С. 13-18.
4. Звонников, В. И., Писарева, О. М. Интеллектуальный менеджмент: новый подход к подготовке управленческих кадров для экономики знаний. Статья вторая // «Высшее образование сегодня». – 2011. – № 2. – С. 32-35.
5. Давыдова, О. В., Крамаренко, И. В., Писарева О. М. Практические аспекты формирования профессиональных компетенций менеджера аналитика // Вестник университета. – № 2. – 2011. – С. 63-65.
6. Крамаренко, И. В. Оценка условий для перехода системы высшего образования на новые образовательные технологии // Материалы II Международного научного форума «Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика» (Государственный университет управления). – 2018. – Вып. 4. – С. 32-36.
7. Статистика интернета и соцсетей 2018-2019 в мире и в России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.web-canape.ru/business/vsya-statistika-interneta-na-2019-god-v-mire-i-v-rossii/> (дата обращения: 27.11.2019).
8. Онлайн-образование (рынок России) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/index.php/> Статья:Онлайн-образование\_(рынок\_России) (дата обращения: 10.12.2019).
9. Почему инвесторы видят потенциал в российском рынке онлайн-образования и образовательных технологий [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vc.ru/flood/23296-edtech-investigation> (дата обращения: 16.11.2019).
10. Проникновение интернета в России: итоги 2017 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/RU/Documents/Reports/2018/GfK\\_Rus\\_Internet\\_Penetration\\_in\\_Russia\\_2017-2018.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/RU/Documents/Reports/2018/GfK_Rus_Internet_Penetration_in_Russia_2017-2018.pdf) (дата обращения: 28.11.2019).

11. Рынок онлайн-образования в 2018 г. – исследование АТОЛ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.retail-loyalty.org/news/gynok-onlayn-obrazovaniya-v-2018-godu-issledovanie-atol/> (дата обращения: 07.12.2019).
12. Статистика интернета: количество пользователей в мире [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vawilon.ru/statistika-interneta/> (дата обращения: 01.12.2019).
13. Тенденции в развитии рынка онлайн образования [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.marketing.spb.ru/mr/education/Online\\_education.html](https://www.marketing.spb.ru/mr/education/Online_education.html) (дата обращения: 04.12.2019).
14. Немецкий портал онлайн статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.statista.com](http://www.statista.com) (дата обращения: 04.12.2019).
15. Digital in 2018: world's internet users pass the 4 billion mark [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018> (дата обращения: 16.12.2019).
16. 23 Edtech Industry Statistics and Trends [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://brandongaille.com/23-edtech-industry-statistics-and-trends/> (дата обращения: 23.12.2019).
17. Global Self-paced E-learning Market 2019-2023 / Growing Popularity of Microlearning to Boost Demand / Technavio [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.businesswire.com/news/home/20181031005531/en/Global-Self-paced-E-learning-Market-2019-2023-Growing-Popularity> (дата обращения: 15.11.2019).
18. Smart education and learning market by product (hardware, software, service, educational content), user (academic, corporate), learning mode (collaborative, virtual instructor, simulation, adaptive, social, blended), and region – global forecast to 2021 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/smart-digital-education-market-571.html> (дата обращения: 25.11.2019).

#### References

1. Passport Federal'nogo proekta "Molodye professionaly (Povyshenie konkurentosposobnosti professional'nogo obrazovaniya)" [*Passport of the Federal project "Young professionals (Improving the competitiveness of vocational education)"*]. Available at: [http://майскийуказ.рф/upload/iblock/24b/Molodye-professional-\\_obnov.-red\\_.pdf](http://майскийуказ.рф/upload/iblock/24b/Molodye-professional-_obnov.-red_.pdf) (accessed 01.12.2019).
2. Chelyshkova M. B. Teoriya i praktika konstruirovaniya pedagogicheskikh testov [*Theory and practice of designing pedagogical tests*]. Moscow, Logos, 2002. 432 p.
3. Zvonnikov V. I., Pisareva O. M. Intellektual'nyi menedzhment: novyi podkhod k podgotovke upravlencheskikh kadrov dlya ekonomiki znaniy. Stat'ya pervaya [*Intellectual management: new approach to the management personnel training for the knowledge economy. Article First*]. Vysshee obrazovanie segodnya [*Higher Education Today*], 2011, no. 1, pp. 13-18.
4. Zvonnikov V. I., Pisareva O. M. Intellektual'nyi menedzhment: novyi podkhod k podgotovke upravlencheskikh kadrov dlya ekonomiki znaniy. Stat'ya вторая [*Intellectual management: new approach to the management personnel training for the knowledge economy. Article Second*]. Vysshee obrazovanie segodnya [*Higher Education Today*], 2011, no. 2, pp. 32-35.
5. Davydova O. V., Kramarenko I. V., Pisareva O. M. Prakticheskie aspekty formirovaniya professional'nykh kompetentsii menedzhera [*Practical aspects of forming professional competences of the manager*]. Vestnik Universiteta, 2011, no. 2, pp. 63-65.
6. Kramarenko I. V. Otsenka uslovii dlya perekhoda sistemy vysshego obrazovaniya na novye obrazovatel'nye tekhnologii [*Assessment of conditions for transition of higher education system to new educational technologies*]. Materialy II Mezhdunarodnogo nauchnogo foruma "Shag v budushchee: iskusstvennyi intellekt i tsifrovaya ekonomika" (Gosudarstvennyi universitet upravleniya) [*Proceedings of the II International scientific forum "Step into the future: artificial intelligence and digital economy" (State University of management)*], 2018, I. 4, pp. 32-36.
7. Statistika interneta i sotssetei 2018-2019 v mire i v Rossii [*Internet and social networks statistics 2018-2019 in the world and in Russia*]. Available at: <https://www.web-canape.ru/business/vsya-statistika-interneta-na-2019-god-v-mire-i-v-rossii/> (accessed 27.11.2019).
8. Onlain-obrazovanie (rynok Rossii) [*Online education (Russian market)*]. Available at: <http://www.tadviser.ru/index.php/> Статья:Онлайн-образование\_(рынок\_России) (accessed 10.12.2019).
9. Pochemu investory vidyat potentsial v rossiiskom rynke onlain-obrazovaniya i obrazovatel'nykh tekhnologii [*Why investors see potential in the Russian market of online education and educational technologies*]. Available at: <https://vc.ru/flood/23296-ed-tech-investigation> (accessed 16.11.2019).
10. Proniknovenie interneta v Rossii: itogi 2017 goda [*Internet penetration in Russia: results of 2017*]. Available at: [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/RU/Documents/Reports/2018/GfK\\_Rus\\_Internet\\_Penetration\\_in\\_Russia\\_2017-2018.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/RU/Documents/Reports/2018/GfK_Rus_Internet_Penetration_in_Russia_2017-2018.pdf) (accessed 28.11.2019).

11. Rynok onlain obrazovaniya v 2018 g. – issledovanie ATOL [*The market of online education in 2018 – study of the ATOLL*]. Available at: <https://www.retail-loyalty.org/news/rynok-onlayn-obrazovaniya-v-2018-godu-issledovanie-atol/> (accessed 07.12.2019).
12. Statistika interneta: kolichestvo pol'zovatelei v mire [*Internet statistics: number of users in the world*]. Available at: <https://vavilon.ru/statistika-interneta/> (accessed 01.12.2019).
13. Tendentsii v razvitii rynka onlain obrazovaniya [*Trends in the development of the market of online education*]. Available at: [https://www.marketing.spb.ru/mr/education/Online\\_education.html](https://www.marketing.spb.ru/mr/education/Online_education.html) (accessed 04.12.2019).
14. Nemetskii portal onlain statistiki [*German online statistics site*]. Available at: [www.statista.com](http://www.statista.com) (accessed 04.12.2019).
15. Digital in 2018: world's internet users pass the 4 billion mark. Available at: <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018> (accessed 16.12.2019).
16. 23 Edtech Industry Statistics and Trends. Available at: <https://brandongaille.com/23-edtech-industry-statistics-and-trends/> (accessed 23.12.2019).
17. Global Self-paced E-learning Market 2019-2023, Growing Popularity of Microlearning to Boost Demand, Technavio. Available at: <https://www.businesswire.com/news/home/20181031005531/en/Global-Self-paced-E-learning-Market-2019-2023-Growing-Popularity> (accessed 15.11.2019).
18. Smart education and learning market by product (hardware, software, service, educational content), user (academic, corporate), learning mode (collaborative, virtual instructor, simulation, adaptive, social, blended), and region – global forecast to 2021. Available at: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/smart-digital-education-market-571.html> (accessed 25.11.2019).

**Кротенко Татьяна Юрьевна**

канд. филос. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

**e-mail:** krotenkotatiana@rambler.ru**РИСКИ, ОПАСНОСТИ, УГРОЗЫ  
«НЕПРЕРЫВНОГО» ЭЛЕКТРОННОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ**

**Аннотация.** Термин «цифровизация» надолго обосновался в повестке значимых мероприятий, посвященных образованию. Система образования, выполняя принятую программу, должна подготовить огромное количество школьников, студентов и трудящихся к жизнедеятельности с неперенным использованием информационно-коммуникационных технологий. Однако часто цифровизация сводится либо к оцифровке учебных материалов и документооборота в образовательных структурах, либо к беспрепятственному выходу в Интернет. Если запрос на цифровизацию обращен к образованию, то находясь в педагогическом пространстве, сначала было бы разумно определить, чему и как учить. В статье поднимается проблема отсутствия обоснованной психолого-педагогической концепции цифрового обучения, которую можно было бы использовать субъектам учебного процесса как базовую.

**Ключевые слова:** непрерывное образование, электронное обучение, развитие, личность, мышление, знание, образовательные технологии, цифровизация.

**Цитирование:** Кротенко Т.Ю. Риски, опасности, угрозы «непрерывного» электронного образования // Вестник университета. 2020. № 2. С. 58–62.

**RISKS, DANGERS, THREATS OF “CONTINUOUS”  
E-EDUCATION**

**Abstract.** The term “digitalization” for a long time settled in the agenda of significant events dedicated to education. The education system, fulfilling the adopted program, should prepare a huge number of schoolchildren, students and workers for life with the indispensable use of information and communication technologies. However, often the actual digitalization is reduced either to the digitization of educational materials and documents in educational structures, or to unhindered access to the Internet. If the request for digitalization is addressed to education, then, being in the pedagogical space, it would be reasonable to first determine what and how to teach. The problem of the lack of a reasonable psychological and pedagogical concept of digital learning, which could be used by the subjects of the educational process as a basic one, is raised in the article.

**Keywords:** continuing education, e-learning, development, personality, thinking, knowledge, educational technologies, digitalization.

**For citation:** Krotenko T.Yu. (2020) Risks, dangers, threats of “continuous” e-education. *Vestnik universiteta*. 1. 2, pp. 58–62. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-58-62

Исследуя процессы цифровизации в образовании, уместно говорить об обучении цифровой грамотности. Ведь развитие информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) и усложнение информационного локума требует от школы уже не просто формирования азов элементарной грамотности (а именно, чтения, письма и счета), а явно большего. Следовательно, неумный прогресс неизбежно расширяет понятие «грамотность». Цифровую грамотность в рабочем виде можно определить, как знание основ компьютерного программирования, умение создавать контент с использованием цифровых технологий, владение навыками поиска, хранения и обмена информацией, уверенной коммуникации по этому поводу с профессионалами.

Говоря о непрерывном образовании и процессах цифровизации, обязательно нужно иметь в виду: в эти призывительные границы необходимого для начальной цифровой грамотности ежегодно, ежечасно, прогрессивно

© Кротенко Т.Ю., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



будет добавляться большее количество умений и навыков, столь же необходимых на новом витке развития. Такая ситуация перманентного наращивания знаний, непрерывной ассимиляции колоссальных объемов данных, должна непременно стать полезной, значимой, насущной для субъекта обучения, а значит развивать, а не быть источником хронического стресса и неизлечимых психосоматических заболеваний. Надо помнить, что образование требует «тонкой» настройки на всегда уникального человека. Ведь уже сегодня с любой информацией легко осуществлять различные манипуляции, не всегда желаемые и приемлемые для всех субъектов. Информацию без проблем можно получать, загружать, тиражировать и пр. Гигабайты данных мгновенно становятся общим достоянием.

Цифровые технологии, прописавшись практически во всех областях нашей жизни, вторгаются на территорию образования и вызывают у многих неприятие. Вроде бы работа с умными устройствами, интерактивные занятия, использование технологий облачных вычислений, дополненной и смешанной реальности, вызывают большой интерес у учащихся. Доступ к сети «Интернет» и учебным материалам приводит школьников и студентов в восторг. Общий учебный контент, систематизация оценивания и обратной связи удовлетворяют многих субъектов учебного процесса. Но возникает вопрос, преодолевают ли перечисленные блага цивилизации накопившиеся за три с половиной века ограничения классно-урочной системы, созданной великим чешским реформатором Я. А. Коменским. Что-то настораживает современных исследователей образовательной сферы, методологов образования, учителей и преподавателей [2]. Попробуем разобраться с симптомами и причинами «ИКТ-отторжения».

Учитывая, что «цифра» вытесняет из производства тех, чей труд легко заменяет «умная» машина, образование никак нельзя превращать в конвейер, на котором массовым образом «штампуются» идентичные специалисты, в них абсолютно точно отпадает необходимость в век цифровой революции, от них производство безжалостно избавляется уже сейчас. Актуальным становится «штучное изготовление» «профи» с повышенной личностной мобильностью, с индивидуальной траекторией развития, с навыками самомотивации, самопланирования, самостроительства [4]. Вопросы о том, помогают ли ИКТ в подготовке и развитии таких людей, эффективны ли цифровые технологии в том виде, в каком внедряются сейчас в образовании вызывают ряд других. На очарование всего мира цифровым обучением (и Россия не является исключением) повлияли почти одновременно сформировавшихся фактора:

- 1) развитие инженерной, информационной, когнитивной психологии и информатики, сошедших во мнении, что «компьютерная метафора» применима если не для всех, то для многих мозговых процессов человека и действий машины;
- 2) воспроизводство технологического подхода к управлению учебным процессом (в частности, цифровое обучение – наследник программированного обучения);
- 3) массовая индустрия персональных компьютеров, программного обеспечения и разнообразных цифровых устройств;
- 4) поиск рынка для реализации всего того, что произведено в пункте три, и образование, в этом смысле, – вожденное пространство без границ [6].

Непрерывное образование становится нормой жизни, условием существования, особенно в ситуации хаотичной киберсоциализации общества [5]. Вопрос состоит в том, чем и как непрерывность обеспечивается, есть ли у субъектов образования для этого готовые внутренние ресурсы, или их надо специально формировать. Онлайн-платформы и программное обеспечение, разрабатываются, учебный контент оцифровывается, но не только это создает необходимое качество образования.

Опыт института образования, по собственной и чужой воле подвергающегося перманентному реформированию, выражает системное неблагополучие. Можно предположить, что при любой выбранной или навязанной модели, модном подходе к обучению, при любом наборе критериев оценки качества образования, учебная мотивация – один из значимых показателей эффективности учебного заведения. Был ли на памяти живущих такой период в развитии образования, когда речь шла об избытке учебной мотивации? Чаще активно обсуждается проблема ее дефицита [1]. А если отсутствует потребность в познании, то так ли важно, есть ли в аудитории интерактивная доска?

В нынешних образовательных структурах использование компьютеров в учебном процессе наблюдается в следующих направлениях: во-первых, в качестве тренажера, когда требуется систематизация и закрепление



уже пройденного; во-вторых, в режиме репетитора, когда задача ясна, условия даны и не имеют вариантов решения и ответ однозначен; в-третьих, как моделирующий инструмент, дающий учащемуся возможность окунуться в проблемную среду и в ней самостоятельно подействовать.

Первые две формы эксплуатации электроники для учебных целей явно повышают темп работы с информацией, скорость принятия решений. Именно тренажеры и репетиторы получили широкую известность в мире на заре компьютеризации и очаровали пользователей в школах и вузах. Однако опьянение скоростью быстро прошло, когда обнаружили отсутствие качественных положительных изменений в мышлении учащихся: имеет ли существенное значение, сколько решить задач (быстро десять или медленно пять), ведь главное – направление движение, ход мысли. Третья форма, предполагающая колоссальную вариативность (поскольку учащийся в имитационной модели действует самостоятельно), действительно имеет много положительных качеств и дает фору обучению без компьютерного моделирования. Задаваемый режим интеллектуальной игры достаточно перспективен, поскольку в создаваемой обучающей среде есть, где развернуться самостоятельному мышлению.

Тотальное внедрение ИКТ в образование влечет за собой определенные затруднения, проблемы, опасности, угрозы.

Во-первых, обучение превратилось в сферу бизнеса: образовательные услуги продаются, перспективные навыки покупаются, чтобы в будущем быть прибыльно проданными. Эмоциональные высказывания родителей учащихся: «в школе учителя устремлены на таланты, ставка на одаренных учеников уже не вуалируется», «фундаментальное образование дорогое, поэтому не для всех, а дешевое, «компьютерное», дистанционное – удел остальных», – родители обеспокоены такой нарастающей стратификацией и перспективой своих детей.

Во-вторых, действительно отсутствуют длительные наблюдения, посвященные последствиям широкомасштабного внедрения электроники в школах, не разработаны психофизиологические, клинические, здравоохранительные, психологические нормы применения гаджетов в учебном процессе. Электронные учебники, интерактивные доски и парты, мультимедийные гаджеты не имеют веских объективных, удовлетворительных, успокаивающих родителей обоснований их безвредности для здоровья детей. Осваивая эту продукцию прогресса, школьники портят зрение и слух. Ранний сколиоз, вялость мышц, нарушения обменных процессов и состояния внутренних органов – вот неполный перечень последствий тотального и бездумного внедрения в школах цифровых средств [7]. Чтобы сполна оценить потери, нужно не менее десяти лет кропотливых и дорогостоящих исследований, а у государства и производителей техники этих ресурсов нет.

Во-третьих, и это главное, пока не существует обоснованной психолого-педагогической концепции цифрового обучения, которую можно было бы использовать субъектам учебного процесса как базовую. При техническом, естественно-научном проектировании отсутствие плана, программы трудно представить, а в социальном проектировании это возможно, отсюда следует интуитивное или сознательное отвержение повальной цифровизации обучения.

Еще одна проблема связана с отождествлением понятий «информация» и «знания», хотя это разные субстанции. Компьютер пока не годен для трансформации информации в знание, значения в смысл. На это способен только человек. Подобные преобразования – сугубо психические процессы, объясняемые психологическими закономерностями. «Компьютерная метафора» – только красивый и в определенных ситуациях – продуктивный образ.

Идеалом цифрового обучения видится минимизация живого взаимодействия и общения субъектов учебного процесса. Однако, стоит ли к этому стремиться? Ведь роль перцепции в смыслообразовании давно не нуждается в научных доказательствах. Возможность полноценного когнитивного процесса без прямого активного отражения индивидом различных явлений, объектов, людей, событий, ситуаций, – эту позицию сторонников электронного обучения еще надо научно доказывать.

Способна ли цифровая техника улавливать такие тонкости, как выражение глаз учителя, ободряющая интонация, экстралингвистические нюансы, контексты национального, гендерного, географического, ситуативного плана? Неужели мы так хотим лишиться всего этого богатства коммуникации? Или эта редукция произойдет помимо нашей воли?

Ведутся исследования, связанные с деградацией живой речи (конечно, в привычном ее понимании). Констатируется также и фрагментарность, дискретность мысли, отсутствие концентрации на одном объекте,

поверхностность, бездоказательность суждений. Представители нового поколения предпочитают визуальное сообщение текстовому, текстовое – человеческому разговору [7].

С полноправным вступлением «электронной школы» на территорию традиционной письма от руки стало уделяться катастрофически мало внимания. В то время, как научно доказана положительная корреляция навыков письма и способность к креативному мышлению, из расписания школьников исчезли каллиграфия, чистописание. Как следствие – нарушение функций координации, моторики. При ручном письме задействованы участки мозга, отвечающие за интерпретацию сенсорных ощущений и формирование речи, за складывание букв в слова и их распознавание, наконец, за развитие глазомера, но кто сейчас прислушивается к нейропсихологам. Страдает распознавание чужого письменного текста, что существенно обедняет умственную деятельность. Что касается функций абстрактного мышления, воображения, памяти, то они также находятся в тонусе, когда человек пишет своей рукой.

Сетования представителей старшего поколения похожи на брюзжание, но к нему имеет смысл хотя бы прислушаться. Дети «цифрового» века общаются окружающим миром преимущественно через экран гаджета. Они не имеют одного верного, «реального» друга (тысячи виртуальных доброжелателей, ставящих «лайки» не в счет, поскольку они не придут на помощь в реальной беде). Виртуальный язык, на котором они «коммуницируют», слабо похож на обычную человеческую речь. Черда клиповых новостей для их восприятия проще, чем одно полноценное текстовое сообщение. За час они успевают просмотреть сотни сайтов, но не слышат, и тем более не отзываются ни на одну просьбу близкого. Отсюда неприятные симптомы другого ряда: дети ориентированы на потребление, не готовы к отдаче, у многих проблемы с самоидентификацией, размываются понятия семьи, пола, брака; реальный жизненный опыт заменяется виртуальным. Авторитет родителей – ничто в сравнении с всевидящей Сетью, соответственно, растет дистанция между поколениями. У детей мало эмоциональных, теплых и радостных контактов, в итоге страдает процесс наследования родительского опыта. Избыток и некачественность информации имеет следствием расстройства нервной системы ребенка (гиперактивность, супервпечатлительность, перевозбудимость и пр.), влекущие за собой шлейф других серьезных психосоматических нарушений. Этому способствует и постоянное электромагнитное излучение.

Если абстрагироваться от эмоциональной риторики, то закономерен вопрос: не кроется ли причина названных бед в дефиците практики живого общения? Индивидуализация обучения, к которой не без оснований стремится непрерывное образование, – не изоляция ученика от других учеников и учителя. В противном случае подрывается идея Л. С. Выготского о «зоне ближайшего развития», где сначала ученик решает задачу с учителем, а затем у него появляется способность выполнить аналогичную задачу самостоятельно [3].

Что касается сторонников точки зрения о том, что контакт человека и компьютера осуществляется в режиме диалога, то это опять же метафора. Это не диалог по своему сущностному наполнению, так как выбранная для обсуждения тема не развивается, позиции субъектов не уточняются, нет совместного усилия для прихода к согласованию, все предзадано компьютерной программой, процесс с предсказуемой траекторией иницируется пользователем. Огромный плюс такого взаимодействия – высокая скорость обработки данных и движения в намеченном, опять же, самим человеком, направлении. Отсутствие возможности формирования творческого мышления, которое по своему происхождению диалогично, – колоссальный минус бессистемного цифрового обучения (например, если при поиске объекта все время пользоваться только навигатором, то вряд ли научишься ориентироваться на местности без него и потеряешься, когда инструмент неисправен). Из сказанного следует: упущенные для формирования определенных компетенций необходимые возможности ребенка, как известно, редко удастся компенсировать дальнейшим развитием, ведь на все есть свой сензитивный период.

Еще одна серьезная проблема, связанная с теоретической необоснованностью и бессистемностью цифровизации обучения. Это перевод циркулирующей на учебном занятии информации в смыслы, а затем в конкретные действия. Такие трансформации редко бывают успешными. Другими словами, каждое педагогическое действие с использованием электроники сталкивается с проблемой применения знаний на практике. Здесь также нужно помнить о разумном балансе использования исключительных возможностей компьютера и живого человеческого общения.

Основная беда электронного образования состоит в том, что цифровые средства встраиваются в традиционную систему обучения совершенно механическим образом, при отсутствии обоснованной психологической и педагогической баз, при явном дефиците доказательств эффективности использования электроники для потребностей учебного процесса. Потери личностного плана, которые мы наблюдаем у подрастающего поколения, являются глубинными и оказывают влияние на поведение, деятельность, жизнь человека.

*Библиографический список*

1. Антонов, В. Г. Румянцева, И. А. Кротенко, Т. Ю. Оценка уровня и структуры мотивации к учебе студентов бакалавриата как показателей качества образования // Перспективы науки и образования. – 2019. – № 2 (38). – С. 268-285.
2. Асмолов, А. Г. Оптика просвещения: социокультурные перспективы. – М.: Просвещение, 2012. – 447 с.
3. Выготский, Л. С. Собрание сочинений: в 6-ти томах. Т. 4. М.: Педагогика, 1984. – 433 с.
4. Генисаретский, О. И. Чувство прямого действия: вedomое упование и гуманитарная наука в поисках человеческого человека / Фонарь Диогена. Проект синергичной антропологии в современном гуманитарном контексте. – М.: Прогресс-Традиция, 2010. – 928 с.
5. Зинченко, Г. П. Предпосылки становления теории непрерывного образования // Советская педагогика. – 1991. – № 1. – С. 81-87.
6. Кротенко, Т. Ю. Институт образования и цифровая социализация // Тенденции развития науки и образования. – 2019. – № 48-3. – С. 71-73.
7. Смолл, Г., Ворган, Г. Мозг онлайн. Человек в эпоху Интернета. – М.: Азбука-Аттикус, 2011. – 352 с.

*References*

1. Antonov V. G., Rumyantseva I. A., Krotenko T. Y. Otsenka urovnya i struktury motivatsii k uchebe studentov bakalavriata kak pokazatelei kachestva obrazovaniya [Assessment of the level and structure of motivation to study undergraduate students as indicators of the quality of education]. Perspektivy nauki i obrazovaniya, 2019, no. 2 (38), pp. 268-285.
2. Asmolov A. G. Optika prosveshcheniya: sociokul'turnye perspektivy [Optics of education: socio-cultural perspectives]. Moscow, Prosveshchenie, 2012. 447 p.
3. Vygotskii L. S. Sobranie sochinenii: v 6-ti tomakh [Collected works: in 6 volumes. Vol. 4], vol. 4. Moscow, Pedagogika, 1984. 433 p.
4. Genisaretskii O. I. Chuvstvo pryamogo deistviya: vedomoe upovanie i gumanitarnaya nauka v poiskakh chelovechnogo cheloveka [The sense of direct action: guided hope and the Humanities in search of the human person]. Fonar' Diogena. Proekt sinergiinoi antropologii v sovremennom gumanitarnom kontekste [Diogen's light. The project of the synergetic anthropology in modern humanitarian context]. Moscow, Progress-Traditsiya, 2010. 928 p.
5. Zinchenko G. P. Predposylki stanovleniya teorii nepreryvnogo obrazovaniya [Prerequisites for the formation of the theory of continuous education]. Sovetskaya pedagogika, 1991, no. 1, pp. 81-87.
6. Krotenko T. Yu. Institut obrazovaniya i tsifrovaya sotsializatsiya [Institute of education and digital socialization]. Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya, 2019, no. 48-3, pp. 71-73.
7. Smoll G., Vorgan G. Mozg onlain. Chelovek v epokhu Interneta [Brain online. Man in the Internet age]. Moscow, Azbuka-Attikus, 2011. 352 p.

**Кузьмина Елена Юрьевна**

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

**ORCID:** 0000-0001-6470-0426

**e-mail:** kuzmina.ey@mail.ru

**Соклакова Ирина Владимировна**

канд. экон. наук, НОЧУ ВО «Московский экономический институт»,  
г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-2577-9757

**e-mail:** irinasok2011@yandex.ru

**Сурат Игорь Львович**

канд. экон. наук, НОЧУ ВО «Московский экономический институт»,  
г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-4200-8161

**e-mail:** surat@list.ru

## ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

**Аннотация.** На российских предприятиях вопросам инновационного развития не уделяют должного внимания, в то время как глобальные тренды демонстрируют повышение конкурентоспособности предприятий в результате внедрения инноваций. Инновации способны в условиях жесткой конкурентной борьбы качественно улучшить показатели деятельности предприятия. Для многих отечественных предприятий в таких условиях инновационная деятельность и ее конкретные результаты могли бы стать ключевым критерием успеха. Отсутствие инвестиций является важнейшей проблемой, сдерживающей внедрение инноваций. В статье рассмотрен опыт поддержки и развития инноваций в Канаде и Южной Корее. Сделан вывод, что в целом Российская Федерация переживает глобальный переход к инновационной экономике, что впоследствии должно стать преимуществом по выпуску конкурентоспособной продукции. Как создание радикально новых продуктов и услуг, так и совершенствование уже выпускаемых, позволит российским предприятиям планомерно улучшать собственный имидж, повысить деловую репутацию, что привлечет больше инвестиций.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность продукции, конкурентоспособность предприятия, инновации, инновационное развитие, ключевые факторы развития, проблемы развития, опыт инноваций, инвестиции, Канада, Южная Корея.

**Цитирование:** Кузьмина Е.Ю., Соклакова И.В., Сурат И.Л. Инновационное развитие как фактор конкурентоспособности национальной экономики // Вестник университета. 2020. № 2. С. 63–67.

**Kuzmina Elena**

Candidate of Economic Sciences,  
State University of Management,  
Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0001-6470-0426

**e-mail:** kuzmina.ey@mail.ru

**Soklakov Irina**

Candidate of Economic Sciences,  
Moscow Institute of Economics,  
Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0002-2577-9757

**e-mail:** irinasok2011@yandex.ru

**Surat Igor**

Candidate of Economic Sciences,  
Moscow Institute of Economics,  
Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0002-4200-8161

**e-mail:** surat@list.ru

## INNOVATIVE DEVELOPMENT AS A FACTOR OF THE NATIONAL ECONOMY COMPETITIVENESS

**Abstract.** Russian enterprises are not paying enough attention to the issues of innovative development, while global trends demonstrate the increase of enterprises competitiveness through the introduction of innovations. Innovations are able qualitatively improve enterprise performance indicators in conditions of tough competition. For many domestic enterprises, in such conditions the innovation and its specific results could be a key criterion of success. Lack of investment is the most important problem holding back innovations. The experience of support and development of innovations in Canada and South Korea has been considered in the article. It has been concluded that in general the Russian Federation is experiencing a global transfer to an innovative economy, which in the future should be an undoubted advantage for the production of competitive products. The creation of radically new products and services, as well as the enhancement of existing ones, will allow Russian enterprises systematically improve their image, increase their business reputation, which will attract more investments.

**Keywords:** production competitiveness, enterprise competitiveness, innovations, innovative development, key factors of development, problems of development, experience of innovations, investments, Canada, South Korea.

**For citation:** Kuzmina E.Yu., Soklakov I.V., Surat I.L. (2020) Innovative development as a factor of the national economy competitiveness. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 63–67. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-63-67

Одной из ключевых особенностей современного состояния российских предприятий является высокий уровень конкурентной борьбы. Современные процессы, сопровождающиеся кризисом в российской экономике, тесно связаны с работой компаний по укреплению позиций на рынке. Конкуренция, как основополагающая

© Кузьмина Е.Ю., Соклакова И.В., Сурат И.Л., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).





характеристика рынка, оказывает значительное влияние на хозяйственную деятельность предприятия, заставляет его стремиться к превосходству над конкурентами, следовательно, обладать конкурентоспособностью.

Успешность функционирования любой компании зависит от уровня конкурентоспособности продукции, предлагаемой ею потребителям. Зная правила и условия конкурентной борьбы, а также методы оценки конкурентоспособности, предприятие может достаточно точно определять свои возможности, прогнозировать заранее развитие ситуации на рынке и разрабатывать альтернативные стратегии своего развития. При этом предприятию необходимо четко знать область сбыта своей продукции, изучать потребительские предпочтения, исследовать емкость рынка, анализировать динамику продаж своей продукции, изучать эффективность каналов сбыта.

Решение задачи повышения конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях ужесточения рыночной среды и постоянно меняющихся требований экономики требует пристального внимания к проблеме поиска конкурентных преимуществ.

Конкурентоспособность предприятия следует рассматривать как систему, состоящую из непрерывно взаимодействующих факторов, и характеризующую степень реализации потенциальных возможностей предприятия по приобретению и удержанию в течение достаточно длительного периода времени конкурентного преимущества.

Таким образом, под конкурентоспособностью предприятия будем понимать экономическую категорию, которая характеризует способность компании быть востребованной и успешной на рынке, соперничать с конкурирующими фирмами, производящими схожую продукцию, получая больше экономических выгод. При этом особенно важна способность предприятия оперативно и адекватно реагировать на все изменения внешней и внутренней среды.

Повышение конкурентоспособности – верный шаг на пути к успеху предприятия в сфере его деятельности.

Опираясь на результаты собственных оценок конкурентоспособности, руководители предприятий могут разрабатывать различные меры по улучшению работы по отдельным направлениям общей деятельности компании.

В качестве основных факторов развития конкурентоспособности выделяют следующие:

- уровень восприятия потребителями качества товаров и услуг, выпускаемых предприятием;
- уровень цен на товары и услуги организации в соотношении с рыночными тенденциями;
- объем собственных и заемных финансовых ресурсов компании;
- уровень развития сбытовой деятельности с точки зрения коммерческих потоков и методов осуществления сбытовой деятельности;
- развитие системы обслуживания выпускаемой продукции;
- развитая внешняя коммуникационная политика организации для эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- инновационный потенциал развития компании;
- ориентация на конкретного конечного потребителя товаров и услуг;
- изменение вектора маркетинга с завоевания относительной доли рынка к созданию системы, позволяющей добиться абсолютного уровня удовлетворения клиента [1].

Ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами по всем экономическим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходим выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны деятельности предприятия. Внедрение различных новшеств позволило бы многим отечественным компаниям повысить качество продукции и иметь на рынке большой спрос на свою продукцию [7].

Инновации являются одним из ключевых факторов развития, оказывающим значительный социально-экономический эффект и влияя как на частный бизнес и государственные институты, так и на общество в целом. Именно инновации в значительной степени повышают прибыль предприятий, позволяют им расти быстрее, опережая своих конкурентов.

Результаты опроса, проведенного McKinsey среди руководителей крупных компаний, показали, что более 80 % из них считают, что инновации – важнейший фактор успеха, но при этом менее 10 % довольны уровнем развития инноваций в своей компании или вообще не занимаются этим вопросом [8].



А ведь именно инновации в значительной степени повышают прибыль компаний, обеспечивают им рост в долгосрочной перспективе, опережая конкурентов. Согласно исследованиям Granularity of Growth, проведенного McKinsey, общая прибыль акционеров (Total Shareholder Return, или TSR) частных компаний – лидеров инновационной активности на 15 % выше средней по отрасли (23,5 % против 8,7 %) [8]. С точки зрения общественной и социальной пользы влияние инноваций также выглядит весьма значительным. Так, например, инновации повышают качество жизни людей – инновационные проекты «Умный город» и «Умный дом», электронный портал государственных услуг, позволяющий получать гражданам услуги онлайн (от записи ребенка в школу до оплаты штрафов).

Инновации также помогают в решении проблем безработицы, позволяя создавать новые рабочие места и включить в профессиональную деятельность ранее незадействованные слои населения – например, с помощью цифровизации, обеспечивая удаленный доступ к работе.

Активно внедрять различные новшества в российскую экономику подталкивают и поставленные правительством высокие цели, такие как, повышение уровня жизни населения, повышение конкурентоспособности отечественных производителей на мировом рынке [5].

Инновации приносят пользу государству, так как инновационная активность на различных уровнях вносит прямой вклад в увеличение валового внутреннего продукта (далее – ВВП) (в результате роста производительности, располагаемых доходов населения и налоговых поступлений) и способствует развитию отдельных отраслей. При этом следует отметить, что основной эффект от инноваций достигается за счет роста производительности и технологических прорывов в самых разных отраслях. Так, например, процессные инновации напрямую повышают производительность труда благодаря внедрению передовых технологий и подходов к организации внутренних процессов на предприятии.

Раньше роль государства в развитии инновационной сферы ограничивалась лишь созданием инновационной среды, которая бы предоставляла всем участникам рынка возможности для разработки и внедрения новшеств, а также в финансировании фундаментальных научно-исследовательских разработок, которые имеют стратегическое значение. В современных экономических реалиях роль государства должна стать еще более значимой. Государство должно аккумулировать значительные средства на научные исследования и инновации путем привлечения средств из различных фондов. Также необходимо стимулировать создание новаций через предоставление различных субсидий и льгот участникам инновационного процесса. Государству необходимо уделять повышенное внимание малым высокотехнологичным организациям. Активная позиция в целом государства в инновационной сфере позволит значительно ускорить темпы развития целых отраслей [5].

Примером всесторонней поддержки государства инновационного развития предприятий является на сегодняшний день Канада. По совокупному уровню инновационной активности всех организаций эта страна занимает лидирующую позицию в мире (рис. 1).



Источник: [2]

Рис. 1. Совокупный уровень инновационной активности организаций за 2017 г.

В частности, особый интерес вызывает программа развития инноваций *Made in Canada*. Эта программа направлена на стимулирование создания новых стартапов, то есть на создание бизнеса, построенного на основе внедрения новшеств, иными словами, на открывающиеся с нуля компании с инновационной идеей при поддержке инвесторов. В Канаде в поддержку такой программы было инвестировано более 100 млн долл. США. Это позволило многим отраслям этой страны выйти на более высокие конкурентные позиции в мире. Например, Министерство энергетики, добывающей промышленности и ресурсов Канады впервые в мире стало использовать оптические устройства для записи данных. Также в Канаде государство стало первым покупателем продукции *Bluedrop Training and Simulation Inc.* – разработчика программы *Rescue Hoist Simulator* на основе виртуальной реальности [6].

Еще одним ярким примером развития инноваций в масштабах всей страны является Южная Корея, которая в последние годы демонстрирует свое эффективное инновационное развитие: 4,2 % ВВП этой страны направляются на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), в то время как в Российской Федерации (далее – РФ) этот показатель равен 1,1 %, что соответствует 34-му месту в мире. При этом следует отметить тенденцию к уменьшению государственных расходов на науку в РФ после 2013 г. Хотя по численности исследователей наша страна занимает 4 место в мире. Россия остается одним из мировых лидеров по масштабам занятости в науке. Так, в 2016 г. численность исследователей в стране составила 428,9 тыс. человек, выше она только в Китае (1,69 млн чел.), США (1,38 млн чел.) и Японии (665 тыс. чел.). Относительные показатели также фиксируют существенное отставание РФ от конкурентов: по численности исследователей в расчете на 10 тыс. работающих она занимает лишь 34-е место (60 против, например, 144 в Швеции и 138 в Корее). Объяснением такого положения может служить показатель внутренних затрат на НИОКР в расчете на одного исследователя (93 тыс. долл. США) – РФ занимает по нему лишь 47-е место [6].

В рейтинге глобальной конкурентоспособности стран, публикуемом Всемирным экономическим форумом, Южная Корея занимает 26 место среди 137 стран. При этом по показателю макроэкономической стабильности она находится на 2 месте, а по уровню развития инфраструктуры – на 8-м, по показателю инновационного потенциала – на 18-м [6]. Таким образом, в Южной Корее благодаря поддержке инноваций на государственном уровне работают и активно развиваются центры промышленных исследований как в национальных компаниях – *Samsung*, *LG*, так и в международных, таких как *IBM*, *Siemens* и *Microsoft*.

Таким образом, глобальные тенденции подталкивают отечественные предприятия активнее внедрять новые технологии. Ускорение жизненного цикла продукции, цифровизация, появление прорывных технологий – все это заставляет большинство производителей комплексно заниматься новшествами, значительно ускоряя внедрение новых идей и разработок. Только в этом случае предприятия смогут обеспечить себе устойчивые конкурентные преимущества.

В российской экономике есть отрасли, перспективные с точки зрения развития инноваций. Такими отраслями являются энергетика, нефтегазовая промышленность и металлургия. Именно они могут стать лидерами по внедрению прорывных технологий и национальными центрами инноваций. Для эффективного внедрения новшеств им необходимо вывести на принципиально новый уровень характер взаимодействия государства, крупного бизнеса, науки и технологических предпринимателей [3].

Но вместе с тем следует выделить основные проблемы, которые создают наибольшие препятствия для инновационного развития российских предприятий. Прежде всего, это недостаточная государственная поддержка, отсутствие специальных законов в инновационной сфере, слабое финансирование инновационной деятельности предприятий, обусловленное большими объемами вложений и длительными периодами окупаемости. Сегодня большие и государственные предприятия активно внедряют инновации. Это связано с тем, что они обладают достаточным финансированием, имеют высокую степень оснащенности оборудованием и персоналом. Вместе с этим, существует крайняя необходимость в формировании и реализации систем инновационного развития российских предприятий [4]. Взвешенная инновационная государственная политика приведет к повышению конкурентоспособности российских предприятий и страны в целом.

Таким образом, в современных экономических реалиях инновации нужны предприятиям не только для ускорения темпов развития, укрепления лидерства на рынке и отрыва от компаний конкурентов, но и для своевременного реагирования на внедрение радикальных новшеств конкурентами.

Российские компании, идя в ногу со всем остальным миром, могут строить свое развитие и повышать конкурентоспособность также за счет инноваций и развития компетенций. При этом компаниям необходимо развивать новые актуальные компетенции, которые крайне необходимы для развития их инновационной составляющей их деятельности. Такими компетенциями, по мнению авторов, должны стать цифровизация, профессиональное управление инновационными проектами, формирование деловой репутации и креативное мышление персонала.

Для отечественных предприятий крайне важно развивать тенденцию на продвижение инноваций в предпринимательской деятельности, в том числе более активно распространять истории успеха российских компаний. Наконец, государство как основной акционер крупных российских компаний должно стимулировать их инновационное развитие.

#### Библиографический список

1. Гапоненко, А., Гапоненко, А., Савельева М. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 5. – С. 117-124.
2. Городникова, Н. В., Гохберг, Л. М. Дитковский, К. А. [и др.]. Индикаторы инновационной деятельности 2018: статистический сборник. – М.: НИУ ВШЭ, 2019. – 344 с.
3. Епифанцева, Д. Д. Инновационное развитие российских предприятий // Молодой ученый. – 2019. – № 1. – С. 85-87.
4. Золотогоров, В. Г. Организация производством и управление предприятием: учебное пособие. – М.: Интерпрессервис, 2005. – 448 с.
5. Кузьмина, Е. Ю. Роль государственной инновационной политики в реформировании организаций // «Актуальные проблемы управления – 2013»: сб. материалов 18-й Международной научно-практической конференции. – М.: ГУУ, 2013. – С. 145-149.
6. Мухаметов, О. Расходы на НИОКР вышли только суммой // Коммерсант. – 2018. – № 130. – С. 2.
7. Санталова, М. С., Соклакова, И. В., Балаханова Д. К. [и др.] Система менеджмента качества коммерческого предприятия // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 1 (102). – С. 1150-1156.
8. Шуваев, А. Инновации в России – неисчерпаемый источник роста [Электронный ресурс]. – 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: 01.12.2019).

#### References

1. Gaponenko A., Gaponenko A., Savel'eva M. Traditsionnye i novye faktory konkurentosposobnosti organizatsii [Traditional and new factors of competitiveness of organizations]. Problemy teorii i praktiki upravleniya [Problems of management theory and practice], 2015, no. 5, pp. 117-124.
2. Gorodnikova N. V. , Gokhberg, L. M. Ditkovskii, K. A. [et al]. Indikatory innovatsionnoi deyatel'nosti 2018: statisticheskii sbornik [Indicators of innovation activity 2018: statistical collection]. – М.: NIU VSHE, 2019. 344 p.
3. Epifantseva D. D. Innovatsionnoe razvitie rossiiskikh predpriyatii [Innovative development of Russian enterprises]. Molodoi Uchenyi, [Young scientist], 2019, no. 1, pp. 85-87.
4. Zolotogorov V. G. Organizatsiya proizvodstvom i upravlenie predpriyatiem: uchebnoe posobie [Organization of production and enterprise management: educational textbook]. Moscow, Interpresservis, 2005. 448 p.
5. Kuz'mina E. Yu. Rol' gosudarstvennoi innovatsionnoi politiki v reformirovanii organizatsii [The role of state innovation policy in reforming organizations]. Aktual'nye problemy upravleniya – 2013: Sb. materialov 18-i Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [Proceedings of materials of the 18th International scientific-practical conference "Actual problems of management-2013"]. Moscow, GUU, 2013, pp. 145-149.
6. Mukhametov O. Raskhody na NIOKR vyshli tol'ko summoi [Expenditures on R&D came out only in the amount]. Kommersant, 2018, no. 130, p. 2.
7. Santalova M. S., Soklakova I. V., Balakhanova D. K., Lesnikova E. P. Sistema menedzhmenta kachestva kommercheskogo predpriyatiya [Quality management system of a commercial enterprise]. Ekonomika i predprinimatel'stvo [Journal of Economy and Entrepreneurship], 2019, no. 1 (102), pp. 1150-1156.
8. Shuvaev A. Innovatsii v Rossii – neischerpaemyi istochnik rosta [Innovation in Russia is an inexhaustible source of growth]. 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 01.12.2019).

**Прохорова Инна Сергеевна**канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва, Россий-  
ская Федерация**ORCID:** 0000-0001-8132-7184**e-mail:** isp-kim@yandex.ru**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ  
ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ В РОССИИ:  
ПРЕДЕЛЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ ШЕСТОГО  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО УКЛАДА**

**Аннотация.** Предметом исследования является технологический потенциал развития инновационной экономики в России для обеспечения глобальной конкурентоспособности страны на мировом рынке. Методологическую основу составляет теория технологических укладов. Методика исследования базируется на анализе основных показателей технологического инновационного потенциала экономики страны для преодоления технологического разрыва и реализации стратегии равноправного вхождения в шестой технологический уклад. В статье проанализирован глобальный инновационный индекс. Исследована технологическая структура экономики страны в соответствии с технологическими укладами. Рассмотрены ограничения в развитии технологического потенциала. Дана оценка научного задела в технологии шестого технологического уклада. Показано, что технологическая структура российской экономики является слабой стороной инновационного потенциала страны, снижающей глобальную конкурентоспособность страны, технологическая многоукладность российской экономики обусловлена ограничениями по объему инвестиций в отрасли нового технологического уклада, что препятствует его динамичному развитию в российской экономике. В связи с этим преимущественной стратегией преодоления технологического разрыва российской экономики должна являться реструктуризация инвестиций в прорывные технологии шестого технологического уклада.

**Ключевые слова:** экономическое развитие, экономика инноваций, шестой технологический уклад, технологический разрыв, инновационный потенциал, глобальный инновационный индекс, инвестиции в инновации, технологическая структура экономики.

**Цитирование:** Прохорова И.С. Технологический потенциал развития инновационной экономики в России: пределы и ограничения шестого технологического уклада // Вестник университета. 2020. № 2. С. 68–75.

**Prokhorova Inna**Candidate of Economic Sciences,  
State University of Management,  
Moscow, Russia**ORCID:** 0000-0001-8132-7184**e-mail:** isp-kim@yandex.ru**TECHNOLOGICAL POTENTIAL FOR DEVELOPMENT  
OF INNOVATION ECONOMY IN RUSSIA: THE LIMITS AND  
LIMITATIONS OF THE SIXTH TECHNOLOGICAL ORDER**

**Abstract.** The subject of the study is the technological potential of innovative economy development in Russia to ensure the country's global competitiveness in the world market. The methodological basis is the theory of technological structures. The research methodology is based on the analysis of the main indicators of technological innovation potential of the country's economy to overcome the technological gap and implement the strategy of equal entry into the sixth technological order. The global innovation index has been analyzed in the article. The technological structure of the country's economy in accordance with technological order has been examined. The limitations in the development of technological potential have been considered. The scientific reserve in the technology of the sixth technological order has been assessed. It has been shown, that the technological structure of the Russian economy is a weakness of innovative capacity of the country, reducing the country's global competitiveness, technological diversity of the Russian economy caused by restrictions on the volume of investments in the industry of the new technological order, which prevents its dynamic development in the Russian economy. In this regard, the primary strategy for overcoming the technological gap of the Russian economy should be the restructuring of investments in breakthrough technologies of the sixth technological order.

**Keywords:** economic development, innovation-driven economy, sixth technological order, technology gap, innovation potential, global innovation index, investment in innovations, technological structure of economy.

**For citation:** Prokhorova I.S. (2020) Technological potential for development of innovation economy in Russia: the limits and limitations of the sixth technological order. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 68–75. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-68-75





Проблема формирования шестого технологического уклада (далее – ТУ) в мировой экономике и место России в этом процессе является одной из самых обсуждаемых среди специалистов [3; 4; 7]. Очевиден факт, что переход от одного технологического уклада к другому происходит нелинейно, новый уклад, как совокупность новых базовых технологий, формируется в рамках предшествующего технологического способа производства. Происходит наслоение технологических укладов во времени и пространстве. Любая экономика одновременно существует в нескольких технологических укладах, что означает многоукладность экономики.

В настоящее время исследованиям многоукладности российской экономики уделяется особое внимание. Исследования различных уровней свидетельствуют о преобладании в российской экономике, более 50 %, технологий четвертого технологического уклада и незначительной доле, порядка 10 %, технологий пятого, телекоммуникационного, уклада [1; 2; 5; 7]. Таким образом, пятый технологический уклад только формируется в российской экономике, в то время как во всем мире он уже доминирует.

Налицо технологический разрыв между базовыми технологиями российской экономики и мировой экономики. Глубина технологического разрыва определяется разницей в результативности технологий, то есть соотношении вложений к результату старой и новой технологии. Другими словами, проблема состоит в том, чтобы понять, насколько вложения в старые технологии отмирающих укладов в российской экономике преобладают и препятствуют росту результативности новых технологий. В этой связи исследование технологического потенциала российской экономики в рамках ее инновационного потенциала представляет практический интерес в оценке глобальных перспектив вхождения России в шестой технологический уклад, как равноправного партнера мирового сообщества.

Методология исследования базируется на фундаментальных основах теоретической инноватики, согласно которой эволюция цивилизационного экономического развития с конца XVIII в. представляет собой смену технологических укладов, как совокупности базовых технологий, лежащих в основе организации сопряженных производств, использующих общие для данных технологий ресурсы, единые материальные потоки, знания и научно-технические достижения. Объектом исследования является инновационный потенциал России, предметом исследования – технологический потенциал инновационной экономики, определяющий ограничения и возможности развития нового технологического уклада.

Целью данного исследования является оценка инновационного потенциала российской экономики на основе анализа показателей технологического потенциала для реализации стратегии построения цифровой экономики в условиях глобального формирования шестого технологического уклада.

Для реализации поставленной цели решаются следующие задачи:

- оценка глобального технологического инновационного потенциала национальной экономики России;
- оценка технологической структуры российской экономики;
- исследование ограничений в развитии технологического потенциала по объему инвестиций в отрасли нового технологического уклада;
- анализ научного задела в технологии шестого технологического уклада по объему научных исследований в области новых технологий.

*Оценка инновационного потенциала национальной экономики России.*

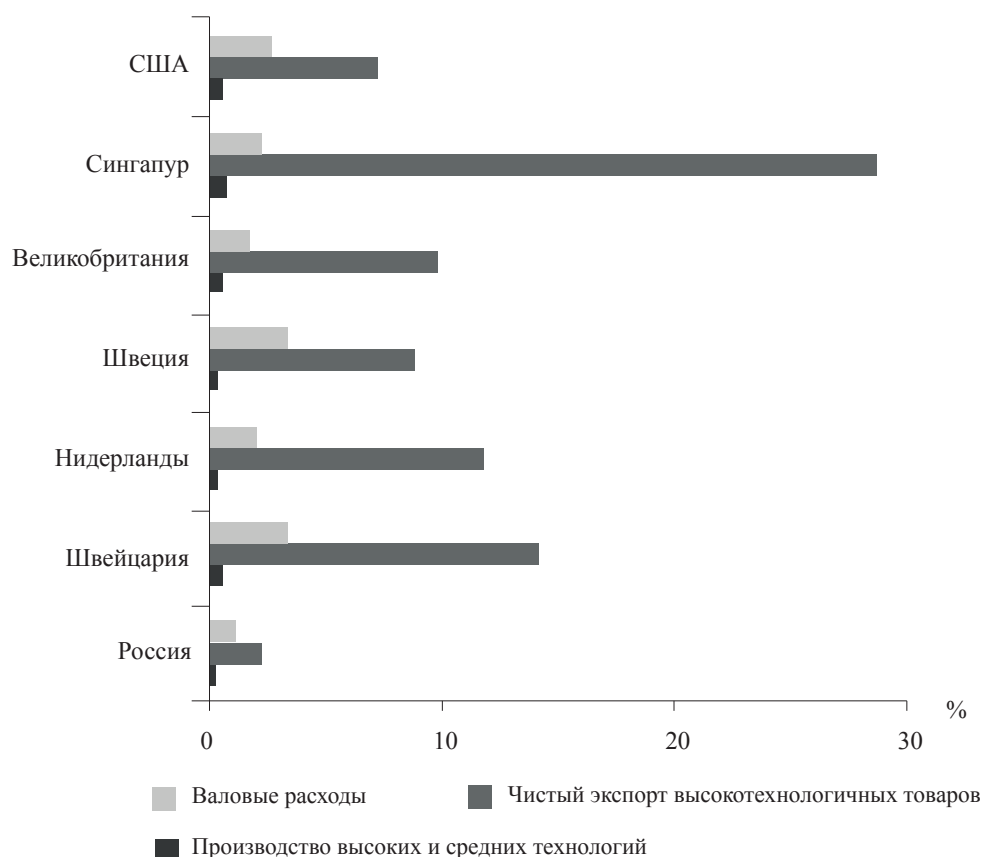
В качестве обобщенного показателя для измерения потенциала инновационного развития страны целесообразно воспользоваться показателем Глобальный инновационный индекс (GII), который, начиная с 2007 г., используется для оценки международной конкурентоспособности стран по темпам инновационного развития [6].

Результаты глобального инновационного индекса России за последние три года (2017-2019 гг.) позволяют сделать неоднозначные выводы [6; 12; 13]. С одной стороны, инновационный потенциал имеют стабильный характер. Согласно рейтингам Россия стабильно занимает 45-46 места в течение последних трех лет. В 2019 г. по показателям качества инноваций (средний балл топ-3 университетов, патентные семейства, поданные в два или более ведомств, цитируемые документы по h-индексу) Россия занимает 27 место в мире, а ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова» входит в топ-10 мировых вузов стран со средним уровнем дохода, уступая университетам Малайзии и Китая [13]. Также в России находятся самые лучшие научные и технологические кластеры, наряду с США, Германией, Бразилией, Индией и Китаем, а также признано, что Москва входит в топ-50 (33 место) экономических кластеров мира [13].



С другой стороны, такие факторы, как отсутствие положительной динамики в росте индекса, устойчивая тенденция снижения качества рейтинга (с 38,76 до 37,62 баллов), падение результатов инноваций (с 56 места (27,91 балла) до 59 места (26,13 балла), означают стагнацию в темпах инновационного развития [12; 13]. В результате этого Россия включена в состав стран со значением уровня инновационного развития ниже ожидаемого [13]. Кроме того, учитывая высокую динамику в отставании от инновационного развития экономики Китая (14 место в 2019 г. с индексом 54,82 балла против 22 места с индексом 53,06 балла в 2018 г.), можно сказать, что Россия не обладает конкурентоспособным инновационным потенциалом, и вызвано это, прежде всего, недостаточной технологичностью результатов инновационной деятельности.

По ключевым показателям технологического потенциала инноваций (валовые расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (далее – НИОКР), экспорт высокотехнологичных товаров, производство высокотехнологичных товаров) Россия существенно уступает мировым лидерам (рис. 1). Чистый экспорт высокотехнологичных товаров составляет 2,3 % от мирового объема торговли, что в 3,5 раза меньше, чем в США, и в 14 раз меньше, чем в Сингапуре. Расходы на НИОКР меньше в 2-3 раза.



Источник: [12]

Рис. 1. Сравнение показателей по глобальному инновационному индексу

Вывод: 46 место в рейтинге глобальной инновационной конкурентоспособности – показатель низкой инновационности российской экономики, технологический разрыв растет и обусловлен отставанием во внедрении в производство высокотехнологичных товаров, связанным с недостаточным финансированием НИОКР, что снижает уровень освоения и распространения знаний. В области создания знаний в глобальном рейтинге Россия переместилась с 28 места на 30 место, что связано, прежде всего, с низкой патентной деятельностью в научно-технической сфере и научно-техническими публикациями на международном уровне [12; 13]. В области распространения знаний рейтинг России упал с 51 места до 63 места, что обусловлено низким экспортом информационно-технологических услуг, низким экспортом высокотехнологичных товаров. В целом технологический потенциал в глобальной конкурентоспособности выступает слабой стороной инновационного потенциала экономики России.

С целью оценки технологической структуры российской экономики и возможностей преодоления технологического разрыва анализируем технологическую структуру российской экономики по разработке передовых производственных технологий в соответствии с технологическим укладом, к которому они относятся.

Передовыми производственными технологиями называются технологии и технологические процессы, управляемые с помощью компьютера или основанные на микроэлектронике и используемые при проектировании, производстве и обработке продукции.

В таблице 1 представлены доли технологических укладов в передовых производственных технологиях России и их динамика за период 2016-2018 гг.

Таблица 1

## Динамика структуры используемых передовых производственных технологий

Виды передовых производственных технологий	Уклад	2018 г.		2017 г.		2016 г.	
		ед.	доля, %	ед.	доля, %	ед.	доля, %
Проектирование и инжиниринг, в том числе:	5-6	458	29,27	417	29,74	402	26,21
компьютерное проектирование	5	422	26,97	388	27,67	388	25,3
цифровое представление КП	6	36	2,3	29	2,06%	14	0,9
производство, обработка и сборка, в том числе:	4-5	492	31,44	485	34,59	509	33,18
станки с ЧПУ	4	211	13,48	209	14,9	248	16,17
гибкие производственные системы	5	77	4,9	104	7,4	83	5,4
лазерные технологии	5	36	2,3	43	3,07	39	2,5
безлазерные технологии	4	77	4,9	54	3,85	67	4,37
простые роботизированные технологии (манипуляторы)	4-5	51	3,3	46	3,3	72	4,7
Автоматизированная транспортировка материалов и деталей, а также осуществление автоматизированных погрузочно-разгрузочных операций	5	40	2,56	34	2,43	34	2,22
Аппаратура автоматизированного наблюдения и/или контроля	5	165	10,54	134	9,56	160	10,4
Связь и управление	5	292	18,66	218	15,55	285	18,58
Производственная информационная система	5	72	4,60	44	3,14	83	5,41
Интегрированное управление и контроль	6	46	2,93	70	4,99	61	3,98
Разработанные передовые производственные технологии – всего	-	1 565	100	1 402	100	1534	100
Доля технологий 4 ТУ	-	-	21,68	-	22,05	-	25,77
Доля технологий 5 ТУ	-	-	73,09	-	70,9	-	69,81
Доля технологий 6 ТУ	-	-	5,23	-	7,05	-	4,42

Источник: [9]

Как показывают расчеты, в структуре передовых производственных технологий преобладают преимущественно разработки технологий пятого технологического уклада со слабой динамикой нарастания доли. Тем не менее, более 70 % разрабатываемых передовых технологий соответствуют господствующему пятому технологическому укладу. Можно сказать, что российская экономика стабильно осваивает цифровые технологии. Однако в машиностроении преобладают устаревшие технологии, а технологии пятого уклада в совокупности составляют чуть более 10 % в совокупности производственных технологий. К сожалению, доля высоких технологий, относящихся к шестому технологическому укладу, ничтожно мала, всего 5 %. Кроме того, согласно из 1565 передовых технологий в 2018 г. только 181 технология была принципиально новой (радикальной) в мире, то есть 11,5 % в совокупности [9].

Таким образом, в 0,2 % общего объема в производстве мировых высоких технологий 78 % разрабатываемых в России технологий относятся к технологиям соответствующим мировому технологическому тренду, то есть на эту долю можно откорректировать величину высоких технологий по факту инновационной конкурентоспособности разрабатываемых технологий. В результате можно говорить о создании 0,156 % мировых высоких технологий в России, остальные технологии – средние технологии, неконкурентоспособные в мире. Это уже совсем другие цифры для мирового рейтинга. По уровню вложений в нематериальные активы в создание информационно-телекоммуникационных технологий и бизнес-моделей Россия устойчиво занимает крайне низкие позиции (94-91 места в мире в 2018-2019 гг.).

Таким образом, технологическая структура российской экономики не соответствует мировым тенденциям технологической эволюции. Необходимо осуществлять ее реструктуризацию и отказываться от реализации технологий четвертого технологического уклада, имеющих локальный, фрагментарный эффект.

Рассмотрим ограничения в развитии технологического потенциала по объему инвестиций. Важнейшим показателем, определяющим ограничения в укреплении технологического потенциала, выступает объем инвестиций в обновление основного капитала. При этом существенным параметром инвестиций является вид основных средств, на которые направляются инвестиции, так как именно уровень технологичности обновляемых основных средств определяет глубину технологического разрыва в экономике.

Исследуем динамику инвестиций в основной капитал по отраслям экономики в соответствии с уровнем технологичности обновляемых основных средств в соответствии с перечнем высоко-, средне- и низкотехнологичных видов экономической деятельности, разработанным Евростатом, что обусловило отнесение отраслей к соответствующим технологическим укладам (табл. 2) [11].

Таблица 2

## Динамика инвестиции в основной капитал 2016-2018 гг.

Отрасль	Уклад	Доля капитала, %		
		2018 г.	2017 г.	2016 г.
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	2	11,56	11,5	11,04
Текстильное производство	2	0,42	0,39	0,23
Итого инвестиции в основные средства второго технологического уклада	2	11,98	11,89	11,27
Добыча полезных ископаемых	3	47,84	48,97	48,39
Производство пищевых продуктов	3	3,94	3,94	3,61
Обработка древесины (кроме мебели), производство бумаги и бумажных изделий, издательская и полиграфическая деятельность	3	2,63	2,36	2,36
Итого инвестиции в основные средства третьего технологического уклада	3	54,41	55,27	54,36
Металлургическое производство	3-4	4,73	4,73	4,73
Производство нефтепродуктов	3-4	6,57	7,36	7,83
Производство химических веществ и химических продуктов	3-4	7,36	6,83	6,58
Производство резиновых и пластмассовых изделий	4	0,78	0,78	0,78
Производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов	4	2,1	1,31	1,84
Производство машин и оборудования	4	0,78	1,05	1,05
Итого инвестиции в основные средства четвертого технологического уклада	4	22,32	22,06	22,81
Производство электрического, электронного и оптического оборудования	5	1,57	1,84	1,57
Деятельность воздушного и космического транспорта	5	0,78	1,05	1,84
Деятельность в области информации и связи	5	8,94	7,89	8,15
Итого инвестиции в основные средства пятого технологического уклада	5	11,29	10,78	11,56

Источник: [10]

Приведенные расчеты показывают, что только порядка 11-12 % всех инвестиций направляются в комплекс движущих отраслей пятого технологического уклада. Следовательно, финансируются только низко затратные технологии пятого технологического уклада. Этот факт является основным препятствием для развития пятого технологического уклада в российской экономике. Стоит отметить, что за анализируемый период 2016-2018 гг. доли инвестиций в основной капитал каждого технологического уклада практически не менялись, следовательно, стагнация российской экономики будет только нарастать без изменения политики финансирования обновления основного капитала. Все это в целом является серьезным препятствием для внедрения технологий пятого технологического уклада, широкой диффузии инноваций цифровой экономики.

Из изложенного выше следует, что технологическая структура российской экономики не соответствует тренду цивилизационного развития и не позволяет России эволюционно перейти к технологиям шестого уклада, поскольку предшествующий, пятый уклад, еще не сформирован и диффузия информационно-телекоммуникационных технологий происходит очень медленно, в то время, как, по утверждению академика Е. Н. Каблова, в экономике США доля технологий шестого уклада составляет 5 %, а к 2040 г. шестой уклад вступит в фазу своего доминирования [7]. Поэтому нельзя не согласиться с его мнением, что для равноправного конкурентоспособного на политической арене положения России необходимо осуществить революционный рывок в 6-й ТУ, минуя стадию пятого уклада. Это означает необходимость реструктуризации инвестиций в отрасли шестого технологического уклада, стимулирования научной деятельности в этих отраслях. В этой связи возрастает роль научных исследований и их финансирования в области высоких технологий, одними из которых выступают нанотехнологии.

Проанализируем объем научных исследований в области новых технологий. Объем научных исследований в области новых знаний и технологий формирует научный задел для прорывного внедрения технологий шестого технологического уклада. Нанотехнологии являются ключевыми технологиями 6-го ТУ, рассмотрим структуру и динамику исследований в этой области (табл. 3).

Таблица 3

## Структура научных исследований и инноваций в России в области нанотехнологий

Показатель	2017 г.	2016 г.	2015 г.
Доля организаций, занятых исследованиями в области нанотехнологий, %	9,96	10,42	10,78
Доля исследователей, выполнявших исследования и разработки, связанные с нанотехнологиями, чел.	2,38	2,18	2,01
Доля внутренних затрат на исследования и разработки, связанные с нанотехнологиями, %	3,76	3,36	3,13
Внутренние затраты на исследования и разработки, в процентах к валовому внутреннему продукту, %	1,11	1,10	1,10
Число используемых нанотехнологий, ед.	-	1 166	1 152
Число разработанных нанотехнологий, ед.	-	494	505
Доля разработанных нанотехнологий, %	-	42,4	43,8
Публикации российских авторов по нанотехнологиям в журналах, индексируемых в Web of Science, % от общемирового числа публикаций	-	2,48	2,41
Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, %	7,2	8,5	8,4

Источники: [8; 10]

Приведенные в таблице 3 сведения показывают, что нанотехнологии, определяющие мировой тренд технологического развития, в структуре инноваций в России занимают очень низкую долю и статичны в динамике. Всего около 10 % научных организаций занимаются исследованиями в данной области, при этом только 2 % исследователей выполняют работы в области нанотехнологий и расходуется на проведение этих работ только 3 % внутренних затрат на исследования и разработки. Из числа используемых нанотехнологий доля собственных разработок 42-43 %, публикационная активность российских авторов в мире – 2,4-2,5 %.

Можно сделать вывод, что наноиндустрия в российской экономике не носит практический прикладной характер, а является сферой научной деятельности, которой занимается ограниченный круг людей, большую часть используемых нанотехнологий составляют заимствованные технологии. При сохранении имеющихся тенденций Россия не реализует стратегию опережающего вхождения в шестой технологический уклад, и прорыва в нанотехнологиях не состоится.

В заключение отметим:

1) технологический потенциал инновационной экономики России в глобальной оценке конкурентоспособности является неоднозначным и нестабильным. С одной стороны, по общим технологическим параметрам конкурентоспособности Россия уступает не только ведущим странам мира, но и странам со средним ростом дохода с темпом роста ниже ожидаемого уровня. С другой стороны, в стране есть очаги технологического паритета в мире по качеству инноваций и образования, по лучшим технологическим и экономическим кластерам мира;

2) технологическая структура российской экономики является слабой стороной инновационного потенциала страны. Преобладание в отраслях машиностроения новых технологий 4-го технологического уклада ведут к нарастанию технологического разрыва в базовой отрасли экономики, внедряемые новые технологии 5-й технологический уклад являются низко затратными и не глобальными;

3) структура инвестиций в обновление основного капитала по отраслям экономики в соответствии с их технологичностью также выступает слабой стороной технологического потенциала инновационной экономики России, так как преобладают инвестиции в обновление оборудования в отраслях третьего и четвертого технологических укладов. Углубление технологического разрыва в реальном секторе экономики является серьезным лимитирующим фактором во внедрении не только технологий шестого, но и пятого технологического уклада;

4) разработка и внедрение нанотехнологий, как базовых технологий шестого технологического уклада, осуществляется крайне медленно и не соответствует стадии коммерциализации инноваций.

В свете вышеизложенного встает стратегическая задача создания эффективного, не декларативного и правового, а именно инфраструктурного действующего механизма организации государственного прорыва в шестой технологический уклад, связанного с реструктуризацией инвестиций в прорывные технологии шестого технологического уклада, придания научной сфере статуса «главной движущей силы» инноваций, механизм реализации который предложен в [7].

#### *Библиографический список*

1. Батманов, Д. И. Технологическая многоукладность российской экономики в свете мировых тенденций // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. – № 12 (367). – С. 141-150.
2. Бухарова, Е. Б., Самусенко, С. А., Вчерашний, П. М. Технологическая многоукладность экономики региона: перспективы и риски инновационного развития // ЭКО. – 2012. – № 5. – С. 60-82. <http://dx.doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2012-5-60-82>.
3. Гвоздиков, Н. К. Россия на пути шестого технологического уклада // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 34. – С. 31–33.
4. Дудакова, Л. Г. Развитие инновационных, инвестиционных процессов в постиндустриализации экономических систем // Развитие международных экономических отношений в XXI веке: факторы, динамика, проблема: Сб. научн. труд. – Ростов н/Д: Изд-во ЮРИУ РАНХиГС. – 2011. – С. 38-42.
5. Ильин, В. В. Технично-инновационный потенциал экономического развития региона // Проблемы развития территории. – 2009. – Вып. 2 (48). – С. 43-47
6. Гуманитарные технологии / Аналитический портал / Глобальный индекс инноваций. Информация об исследовании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/ratings/global-innovation-index/info> (дата обращения: 05.12.2019).
7. Курсом в 6-й технологический уклад / Сайт о нанотехнологиях № 1 в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nanonewsnet.ru/articles/2010/kursom-v-6-oi-tekhnologicheskii-uklad> (дата обращения: 29.11.2019).
8. Наноиндустрия России. Статистический справочник 2011-2017. Режим доступа: <https://bit.ly/3b7VicE> (дата обращения: 05.12.2019).
9. Росстат РФ. Сведения о разработке и использовании передовых производственных технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/nauka/1-technol.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/nauka/1-technol.htm) (дата обращения: 04.12.2019).



10. Российский статистический ежегодник – 2018: Стат. сб. / Росстат. – М., 2018. – 694 с.
11. Glossary: High-tech classification of manufacturing industries [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:High-tech\\_classification\\_of\\_manufacturing\\_industries](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:High-tech_classification_of_manufacturing_industries) (дата обращения: 05.12.2019).
12. The Global Innovation Index 2018 Energizing the World with Innovation 11th edition: Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization., 2018 – 430 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2018.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf) (дата обращения: 01.12.2019).
13. The Global Innovation Index 2019 Energizing the World with Innovation 11th edition: Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization., 2019 – 451 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.wipo.int/> (дата обращения: 01.12.2019).

#### References

1. Batmanov D. I. Tekhnologicheskaya mnogoukladnost' rossiiskoi ekonomiki v svete mirovykh tendentsii [*Technological diversity of the Russian economy in the light of global trends*]. Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta [*Bulletin of Chelyabinsk State University*], 2015, no. 12 (367), pp. 141-150.
2. Bukharova E. B., Samusenko S. A., Vcherashniy P. M. Tekhnologicheskaya mnogoukladnost' ekonomiki regiona: perspektivy i riski innovatsionnogo razvitiya [*Technological diversity of the region's economy: prospects and risks of innovative development*]. EKO [*ECO Journal*], 2012, no. 5, pp. 60-82. <http://dx.doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2012-5-60-82>.
3. Gvozdikova N. K. Rossiya na puti shestogo tekhnologicheskogo ukлада [*Russia on the way of the sixth technological mode*]. Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal "Kontsept" [Scientific-methodical electronic journal "Concept"], 2016, vol. 34, pp. 31-33.
4. Dudakov L. G. Razvitie innovatsionnykh, investitsionnykh protsessov v postindustrializatsii ekonomicheskikh sistem [*Development of innovative and investment processes in the post-industrialization economic systems*]. Razvitie mezhdunarodnykh ekonomicheskikh otnoshenii v XXI veke: faktory, dinamika, problema: Sb. nauch. trudov [*The development of international economic relations in the twenty-first century: factors, dynamics, problem: Collection of scientific works*]. Rostov-on-Don, Izd-vo YuRIU RANKhiGS, 2011, pp. 38-42.
5. Il'in V. V. Tekhniko-innovatsionnyi potentsial ekonomicheskogo razvitiya regiona [*Technical and innovative potential of economic development of the region*]. Problemy razvitiya territorii, 2009, I. 2 (48), pp. 43-47.
6. Gumanitarnye tekhnologii. Analiticheskii portal. Globalnyi indeks innovatsii. Informatsiya ob issledovanii [*Humanitarian technologies. Analytical portal. Global innovation index. Information about the study*]. Available at: <https://gtmarket.ru/ratings/global-innovation-index/info> (accessed 05.12.2019).
7. Kursom v 6-i tekhnologicheskii ukлад. Sait o nanotekhnologiyakh No. 1 v Rossii [*Course in the 6th technological mode. Site on nanotechnology No. 1 in Russia*]. Available at: <http://www.nanonewsnet.ru/articles/2010/kursom-v-6-oi-tekhnologicheskii-uklad> (accessed 29.11.2019).
8. Nanoindustriya Rossii. Statisticheskii spravochnik 2011-2017 [*Nanotech of Russia. Statistical Handbook. 2011-2017*]. Available at: <https://bit.ly/3b7VicE> (accessed 05.12.2019).
9. Rosstat RF. Svedeniya o razrabotke i ispol'zovanii peredovykh proizvodstvennykh tekhnologii [*Federal State Statistics Service of the Russian Federation. Information on the development and use of advanced production technologies*]. Available at: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/nauka/1-technol.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/nauka/1-technol.htm) (accessed 04.12.2019).
10. Rossiiskii statisticheskii ezhegodnik – 2018 [*Russian statistical yearbook – 2018*]. Stat. Sb., Rosstat. Moscow, 2018. 694 p.
11. Glossary: High-tech classification of manufacturing industries. Available at: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:High-tech\\_classification\\_of\\_manufacturing\\_industries](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:High-tech_classification_of_manufacturing_industries) (accessed 05.12.2019).
12. The Global Innovation Index 2018 energizing the world with Innovation 11th edition, Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization, 2018. 430 p. Available at: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2018.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf) (accessed 01.12.2019).
13. The Global Innovation Index 2019 Energizing the World with Innovation 11th edition, Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization, 2019. 451 p. Available at: <https://www.wipo.int/> (accessed 01.12.2019).

# РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕВОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.28

JEL O32

DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-76-84

**Алексеев Александр  
Олегович**

директор центра,  
ООО «НИИГазэкономика»,  
Москва, Российская  
Федерация

**e-mail:**

[a.alekseev@econom.gazprom.ru](mailto:a.alekseev@econom.gazprom.ru)

**Мальцев Сергей  
Николаевич**

Заместитель директора  
центра, ООО «НИИГазэконо-  
мика», Москва,  
Российская Федерация

**e-mail:**

[s.maltsev@econom.gazprom.ru](mailto:s.maltsev@econom.gazprom.ru)

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПРОВЕДЕНИЮ КОРПОРАТИВНОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ФОРСАЙТА И ПРИМЕР ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДЛЯ КОМПАНИИ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА РОССИИ

**Аннотация.** Предложен методический подход проведения технологического форсайта на корпоративном уровне. Корпоративный форсайт, основанный на общих методических подходах, используемых в мировой практике, должен учитывать ряд дополнительных факторов, налагаемых спецификой отрасли и организации, с целью получения перечня приоритетных технологий и технологических направлений, значимых для деятельности компании. В основу предлагаемой методики корпоративного форсайта положен концептуальный подход «рынки-тенденции-технологии». Изучение глобальных рынков позволяет определить ключевые проблемы и тенденции развития общества в экономической, социальной, политической и прочих сферах. Переход к корпоративному уровню осуществляется через выявление тенденций отрасли деятельности компании. В методике подробно описаны методы привлечения экспертов к оценке силы взаимовлияния тенденций и технологий. Результаты оценки можно использовать для последующего технологического картирования при научно-техническом прогнозировании и стратегическом планировании.

**Ключевые слова:** форсайт, тенденция, прогнозирование, научно-техническое развитие, перспективная технология, технологическое направление.

**Цитирование:** Алексеев А.О., Мальцев С.Н. Методический подход к проведению корпоративного технологического форсайта и пример его использования для компании нефтегазового сектора России // Вестник университета. 2020. № 2. С. 76–84.

## METHODOLOGICAL APPROACH TO CONDUCTING CORPORATE TECHNOLOGICAL FORESIGHT AND AN EXAMPLE OF ITS USE FOR A COMPANY IN THE OIL AND GAS SECTOR OF RUSSIA

**Abstract.** A methodological approach for conducting a technological foresight at the corporate level has been proposed. A corporate foresight based on general methodological approaches used in world practice should take into account a number of additional factors imposed by the specifics of the industry and organization in order to obtain a list of priority technologies and technological directions relevant to the company's activities. Methodological approach is based on the concept "Markets-Trends-Technologies". Global markets research allows us to determine key problems and trends of society evolution in economic, social, political and other areas. The transition to the corporate level is carried out by identifying trends in the company's industry. The methodology have described in detail the methods of attracting experts to assess the power of mutual influence of trends and technologies. The results of the assessment can be used for subsequent technological mapping in scientific and technical forecasting and strategic planning.

**Keywords:** foresight, trend, forecasting, scientific and technical development, promising technology, technological direction.

**For citation:** Alekseev A.O., Maltsev S.N. (2020) Methodological approach to conducting corporate technological foresight and an example of its use for a company in the oil and gas sector of russia. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 76–84. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-76-84

**Alekseev Aleksandr**

Head of department,  
Niigazekonomika, LLC,  
Moscow, Russia

**e-mail:**

[a.alekseev@econom.gazprom.ru](mailto:a.alekseev@econom.gazprom.ru)

**Maltsev Sergei**

Deputy head of department,  
Niigazekonomika, LLC,  
Moscow, Russia

**e-mail:**

[s.maltsev@econom.gazprom.ru](mailto:s.maltsev@econom.gazprom.ru)

© Алексеев А.О., Мальцев С.Н., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Определения термина «форсайт» предлагали ведущие ученые в области российской и зарубежной теории и практики применения форсайта: Б. Мартин, Л. Георгио, П. Беккер, М. Кинен, Р. опер, В.П. Третьяк [3; 5; 7].

При обобщении предлагаемых определений, можно выделить следующие основные характеристики форсайта:

- охватывает горизонты среднесрочной и долгосрочной перспективы;
- является технологией определения и оценки стратегических областей и направлений научных исследований;
- связан с выявлением базовых технологий в будущем;
- вовлекает большое количество участников;
- направлен на формирование согласованной позиции между участниками относительно развития событий в будущем;
- является технологией, направленной на формирование будущего.

В настоящее время наиболее часто используется определение, предложенное в 2007 г. М. Киненом и Р. Попером, согласно которому «форсайт определяется как открытый и коллективный процесс целенаправленного, ориентированного на будущее исследования, который инициирует обсуждение между различными участниками на научной и технологической аренах с целью формулирования общего видения и стратегий, наилучшим образом учитывающих будущие возможности и угрозы» [7].

Если рассматривать форсайт как один из инструментов корпоративного управления, то можно сказать, что он имеет схожие элементы с теми инструментами, которые применяются в системах прогнозирования, но при этом имеет и ряд отличий. Если прогноз – научно обоснованное суждение о возможных состояниях некоторого объекта в будущем и (или) об альтернативных путях и сроках достижения этих состояний, то исходя из определений форсайта, это не только инструмент прогнозирования, результаты которого акцентируются на одном из вариантов будущего или предсказание событий, которые предположительно должны произойти [2]. Форсайт включает формирование и рассмотрение различных сценариев развития событий, в зависимости от предполагаемой реакции участников на их возникновение. Если результат прогноза – завершенный документ, который, при необходимости, можно пересматривать по истечении определенного срока, то форсайт представляет собой постоянно корректируемый процесс прогнозирования, и разработанные в результате форсайта документы пересматриваются в зависимости от изменений, происходящих в обществе [1]. В. П. Третьяк отмечает, что существенным отличием форсайта от прогнозирования является вовлечение более широкого спектра участников, включая бизнес, правительство, научно-техническую сферу, общественность, а также наличие элементов активного влияния на будущее [4].

Таким образом, форсайт может существенно дополнить существующую систему корпоративного управления в части прогнозирования и стратегического планирования. Опыт ведущих транснациональных игроков в проведении форсайта показывает, что залогом его успешной реализации служит эффективная интеграция с действующей корпоративной системой стратегического планирования. Вместе с тем, методы форсайта применимы, хотя и к чрезвычайно важному, но довольно ограниченному сегменту корпоративной системы стратегического планирования, а именно сканированию бизнес-среды, анализу полученных данных и формированию стратегических приоритетов в рамках модели проактивного (упреждающего) реагирования на долгосрочные вызовы и возможности. Иными словами, стратегический форсайт не может в полной мере подменить систему стратегического планирования, но в качестве ее дополнения способен существенно повысить ее результативность [6].

Между тем, проблемы технической политики и рекомендации по освоению соответствующей технологии в компаниях редко бывают четко сформулированными и лаконичными. Чаще всего эти вопросы обсуждают в более общих исследованиях, в которых отсутствует детальный перечень критически важных технологий, что обуславливает необходимость в комплексном подходе к изучению научно-технологических перспектив.

Основная цель проведения корпоративного форсайта – повышение эффективности производственной деятельности организации за счет превентивного сбора информации о вновь возникающих вызовах, тенденциях, рисках, барьерах и ограничениях в отрасли. Собранная информация должна обеспечивать регулярное обновление технологических приоритетов компании.

В контексте выработки долгосрочной программы развития организации наиболее важными являются следующие цели корпоративного форсайта:

- выявление новых потребностей, возможностей, а также новых идей развития организации на долгосрочную перспективу, и описание возможных траекторий технологического развития организации;
- селективная концентрация на экономической, технологической, социальной и экологической сферах, а также мониторинг и детальное исследование этих областей применительно к направлениям деятельности организации;
- актуализация перечня приоритетов технологического развития организации, обеспечивающих адекватный и комплексный ответ на стоящие перед ней вызовы;
- формирование задела для непрерывного процесса научно-технического прогнозирования и развития.

В ходе корпоративного форсайта выявляются ключевые факторы, определяющие развитие в тех сферах деятельности, которые представляют для компании стратегический интерес. Среди них выделяют основные вызовы, стоящие перед отраслью или компанией, как положительные (новые возможности, связанные с внедрением инновационных проектов), так и отрицательные (преодоление «узких мест» инновационной системы), сложившиеся тенденции развития в России и за рубежом, риски, барьеры, ограничения и др. Системный подход к рассмотрению факторов, влияющих на перспективную динамику компании, обеспечивается применением STEEPV-анализа, который предполагает рассмотрение социальных (S), технологических (T), экономических (E), экологических (E), политических (P) и ценностных (V) аспектов. Перечень факторов, направление и сила их влияния, а также возможные последствия воздействия формулируются в рамках анализа источников информации с целью формирования базы данных, содержащей качественные и количественные оценки, которые представляют различные точки зрения.

Немаловажной задачей корпоративного форсайта становится и определение приоритетов, развитие которых способно принести в будущем наибольший положительный эффект. Установление приоритетов означает не только выбор наиболее перспективных направлений деятельности, но также определение тех направлений, которые утрачивают свою важность, и, следовательно, не будут востребованы.

Учитывая изложенное выше, для проведения корпоративного форсайта требуется:

- обеспечить получение необходимого объема исходных корпоративных данных, в том числе в части стратегических ориентиров и существующего уровня технологического развития;
- дополнить существующую систему прогнозирования процессами, свойственными технологии форсайта;
- обеспечить двустороннее взаимодействие между процессами форсайта и стратегического планирования.

В основу предлагаемой методики проведения корпоративного форсайта положен концептуальный подход «рынки-тенденции-технологии». Этот подход предполагает изучение глобальных рынков с целью выявления общих устойчивых закономерностей развития (тенденций) и влияющей на них системы факторов экономического, правового, природного и социального характера. Переход к корпоративному уровню осуществляется через выявление тенденций на уровне отрасли, в которой присутствует компания, и специфичных требований к создаваемым и появляющимся технологическим решениям.

На основе концептуального подхода формируется модель, которая определяет и увязывает основные объекты форсайта:

- направления форсайта;
- тенденции;
- факторы (драйверы, риски, ограничения и барьеры);
- технологии;
- совокупность критериев оценки технологий.

Схематичное представление получения результатов корпоративного форсайта представлено на рисунке 1.

Перечень направлений форсайта очерчивает область, для которой будут получены результаты, и формируется на основе анализа направлений деятельности компании. Перечень направлений является основой для сбора первичной информации и экспертных оценок, структурирования и представления результатов форсайта. Количество элементов в перечне направлений определяет количество экспертных групп и вариантов опросных листов, поэтому перечень должен иметь оптимальный уровень детализации. Недостаточный уровень детализации может привести к следующим проблемам:

- неполучение необходимой информации в связи с высокой трудоемкостью предоставления оценок экспертами;



– получение недостоверных экспертных оценок в связи с отсутствием широких компетенций у экспертов, привлекаемых к форсайту.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Схема получения результатов корпоративного форсайта

Избыточный уровень детализации может привести к следующим проблемам:

- избыточное количество вариантов опросных листов;
- дублирование информации в опросных листах;
- увеличение трудоемкости по сбору, систематизации и анализу экспертных оценок.

Тенденции являются ключевым элементом модели объектов форсайта. Введение данного объекта в модель форсайта обусловлено тем, что тенденция, как общая закономерность развития системы, находится во взаимном влиянии с технологиями. Поэтому оценка силы взаимовлияния тенденций и технологий является одним из важных критериев для оценки приоритета технологии.

Под тенденциями понимается:

- выявленные в результате анализа наблюдаемые устойчивые соотношения, свойства, признаки, присущие экономической системе, экономике страны, социальной среде, правовым условиям, предприятиям, фирмам, показателям доходов, расходов, спроса и предложения на рынке товаров и услуг; сложившаяся направленность экономических процессов;
- направление развития в рамках предметной области, полностью или частично сформировавшееся в условиях предыдущего периода и имеющее существенные предпосылки для продолжения в будущем.

Одна из отличительных характеристик тенденции – выраженная динамика изменения показателей во времени (понижение, повышение или неизменность). В свою очередь, тенденции характеризуются набором факторов, обуславливающих динамику их развития: драйверы, риски, барьеры, ограничения.

Выявление тенденций и влияющих факторов осуществляется на первом этапе проведения форсайта, как правило внутренней группой экспертов, в ходе анализа рынков и деятельности организации. После первичной систематизации информации, перечень тенденций может быть расширен и дополнен через привлечение внешних экспертов. В условиях отсутствия широкой практики проведения форсайтов в России, заранее сформированное описание основных тенденцией задает необходимый формат предоставления данных для внешних экспертов.

Тенденции существенно влияют на развитие технологий, а появление и развитие последних, в свою очередь, влияют на динамику тенденций через рынки. На основе совокупности тенденций и оценки их взаимовлияния формируют основные сценарии развития будущего.



Следующий значимый элемент модели корпоративного форсайта – технологии. Под технологией понимают совокупность методов, процессов и материалов, используемых в какой-либо отрасли деятельности, а также научное описание способов технического производства.

При проведении корпоративного форсайта в первую очередь представляют интерес технологии, соответствующие следующим критериям:

- нигде не внедрена и находится на стадии разработки/исследований;
- имеет единичное внедрение за рубежом или в России;
- внедрена, имеет существенную значимость для деятельности компании и обладает потенциалом развития в будущем.

Часто в практике проведения форсайта для сбора экспертных мнений относительно технологий используют открытые опросные листы (не предполагающие первоначального наполнения содержанием). При таком подходе последующую оценку предлагаемых экспертами технологий целесообразно проводить после их систематизации и унификации. Применение такого подхода имеет следующие отрицательные стороны:

- очень высокая трудоемкость при формировании перечня технологий и их описании (как правило, эксперты в данном случае формально подходят к данному процессу);
- риск получения неполного перечня технологий;
- трудоемкость обобщения информации (наличие разноуровневых технологий, различие в именовании одинаковых технологий);
- необходимость проведения повторного анкетирования (риск потери части экспертных мнений).

Другим подходом является формирование опросных листов, в которые изначально заносится predetermined перечень технологий, с которым и предстоит работать экспертам. Данный подход позволяет провести анкетирование за один этап и не имеет таких отрицательных сторон, как в случае применения открытых опросных листов. При этом существенным недостатком закрытых опросных листов является сокращение объема информации в рамках рассматриваемого направления, вызванного отсутствием в опросных листах той информации, которую могли бы привнести эксперты. Также отметим, что формирование закрытых опросных листов требует проведения предварительной работы по поиску и систематизации информации по технологиям.

Учитывая преимущества и недостатки обоих подходов для проведения корпоративного форсайта, предлагается использовать комбинированный способ проведения анкетирования, в котором опросные листы содержат первоначальный объем систематизированной информации о технологиях, но при этом сохраняется возможность добавления экспертами комментариев и собственных данных.

Преимущества данного подхода:

- снижение нагрузки на экспертов;
- возможность проведения анкетирования за один подход;
- возможность упорядочивания и систематизации технологий на начальном этапе;
- снижение трудоемкости при обобщении информации, полученной от экспертов;
- возможность создания более полной базы технологий.

Предварительная работа по формированию базы технологий включает несколько этапов:

- сбор информации о технологиях;
- упорядочивание и систематизация технологий;
- формирование перечня технологий и их паспортов.

Сбор и систематизация информации о технологиях осуществляется внутренними экспертными группами компании из следующих основных информационных источников:

- базы научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР);
- базы научных публикаций;
- патентные базы;
- федеральные и отраслевые прогнозы, в том числе прогнозы зарубежных министерств и отраслевых компаний;
- материалы прошедших конференций и аналогичных мероприятий;
- баз данных, содержащих количественные данные.

Для анализа информации, получаемой из приведенных выше источников, должны применяться как традиционные экспертные методы, так и алгоритмы искусственного интеллекта и машинного обучения (алгоритмы Big Data).

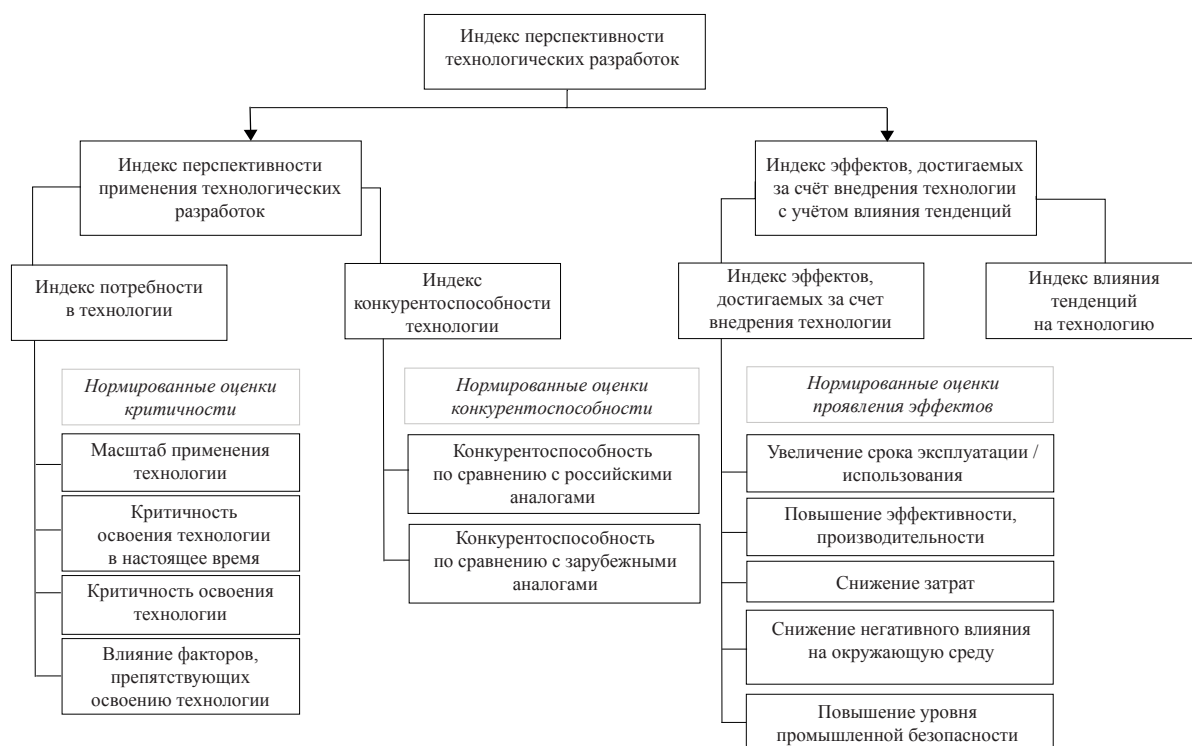
Технологии так же, как и тенденции, могут относиться к одному или нескольким направлениям корпоративного форсайта. На основании перечня технологий, выявленного в результате анализа источников данных, и перечня выявленных тенденций для каждого направления форсайта формируют специализированные опросные листы для заполнения внешними экспертами.

Для минимизации открытых вопросов в опросных листах предварительно определена совокупность критериев и шкалы для оценки технологий, включающие:

- перечень эффектов, достигаемых за счет внедрения технологии;
- оценка конкурентоспособности технологий;
- оценка критичности потребности в технологии;
- масштаб применения технологии в рассматриваемой отрасли;
- критичность освоения технологии в рассматриваемой отрасли;
- оценка факторов, препятствующих освоению технологии.

Полученные данные от экспертов относительно технологий обобщаются на основе системы интегральных оценок, включающей 7 основных индексов:

- индекс перспективности технологических разработок;
- индекс перспективности применения технологических разработок в России;
- индекс эффектов, достигаемых за счет внедрения технологии с учетом влияния тенденций;
- индекс оценки конкурентоспособности технологии;
- индекс оценки потребности в технологии;
- индекс эффектов, достигаемых за счет внедрения технологии;
- индекс влияния тенденций (рис. 2).



*Составлено авторами по материалам исследования*

Рис. 2. Система интегральных оценок технологий

Указанные выше индексы состоят в свою очередь из субиндексов, расчет которых основан на совместном анализе данных, характеризующих те или иные разработки, а также экспертной информации.

Использование системы интегральных оценок позволяет структурировать и систематизировать информацию о технологиях для подготовки материалов к экспертным панелям. Также технологии с более высоким рейтингом являются предметом более пристального мониторинга за их развитием в рамках текущей деятельности компании. Значимой информацией, полученной в ходе такого предварительного форсайта, также является степень взаимовлияния тенденций и технологий, которая учитывается при формировании технологической стратегии компании.

Экспертные панели проводятся очно для каждого направления форсайта с более ограниченным кругом экспертов, в число которых приглашаются участники предварительного форсайта. В экспертных панелях также принимают участие представители руководства компании, отвечающие за развитие соответствующих направлений, специалисты подразделений, отвечающих за стратегическое и научно-техническое развитие. На основании проведенных экспертных панелей готовятся финальные материалы, которые используются в процессах прогнозирования и стратегического планирования.

Апробация предложенного методического подхода была проведена в одной из российских компаний лидеров нефтегазового сектора.

Нефтегазовая отрасль характеризуется длительным циклом разработки новых технологий. Средняя длительность разработки составляет около 17 лет. При этом капиталоемкость создания новой технологии (оборудования) крайне высока и любые неудачи приводят к значительным финансовым потерям, а что еще хуже, к отставанию от конкурентов в научно-техническом развитии. Данные особенности предъявляют повышенные требования к процедуре технологического прогнозирования. Применение форсайта в данной отрасли позволяет повысить качество прогнозирования и способствует переходу от догоняющей формы научно-технического развития, к опережающей. В компаниях нефтегазовой отрасли в наибольшей степени востребован технологический форсайт. Результаты технологического форсайта являются основой для последующего технологического картирования и создания технологических инноваций.

Для проведения корпоративного форсайта была выбрана следующая этапность, в целом соответствующая общепринятым подходам, но имеющая при этом некоторые отличия:

- сканирование и анализ внешней среды;
- проведение предварительного форсайта;
- обработка и систематизация результатов предварительного форсайта;
- проведение и оформление результатов экспертных панелей [6].

Для проведения корпоративного форсайта была сформирована рабочая группа, основными задачами которой являлись:

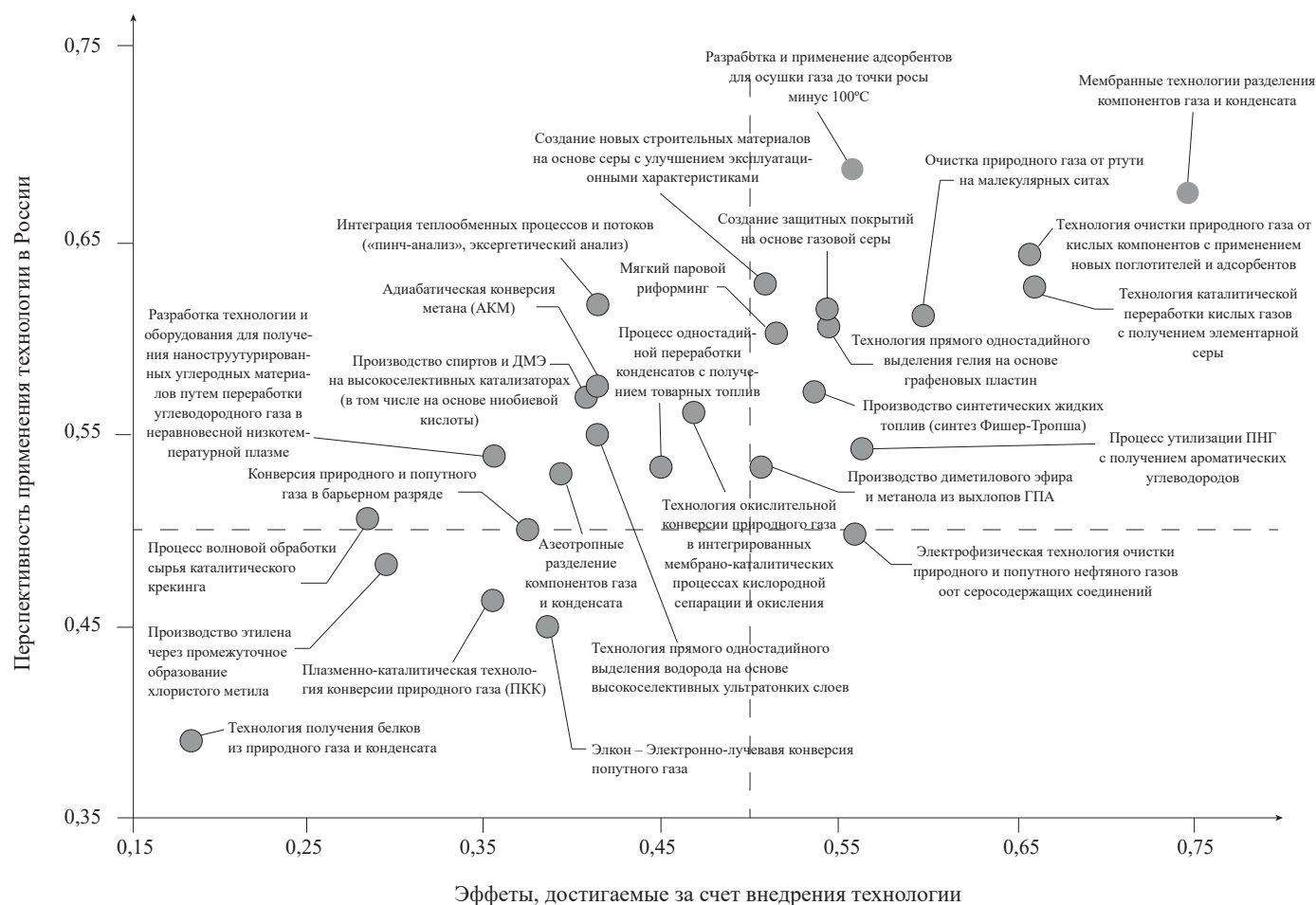
- координация внутренних экспертных групп;
- формирование пула внешних экспертов и взаимодействие с ними в процессе проведения форсайта;
- систематизация и оформление материалов форсайта;
- формирование, рассылка и сбор опросных листов;
- организация и проведение экспертных панелей.

Корпоративный форсайт в компании проводился по 10 основным технологическим направлениям деятельности. Для подготовки к проведению предварительного форсайта были сформированы внутренние экспертные группы под каждое направление, в процессе работы которых был выделен перечень основных тенденций и сформирован реестр, включающий более 400 технологий.

В проведении предварительного форсайта, по результатам которого были подготовлены текстовые и графические материалы, принимали участие более 350 внешних экспертов (рис. 3).

Финальные обсуждения проводились в формате экспертных панелей по каждому направлению форсайта в группах не более 15-20 человек. Экспертами выступили как профильные специалисты компании, так и приглашенные сторонние эксперты, отобранные в соответствии с их научными достижениями в рассматриваемой области. По результатам экспертных панелей подготовлены итоговые материалы корпоративного форсайта для учета в процессах деятельности компании, включающие ранжированные перечни технологий, унифицированные по структуре паспорта технологий, обобщенные комментарии и замечания экспертов по данным технологиям. Для каждого из десятки технологических направлений деятельности компании были сформированы ранжированные перечни технологии, которые должны быть использованы для проведения

по ним научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Результаты форсайта также были использованы в компании для формирования соответствующих разделов программы инновационного развития.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 3. Пример графического представления результатов предварительного форсайта

Корпоративный форсайт имеет собственную специфику по сравнению с национальным форсайтом. Это связано с необходимостью более глубокого погружения в предмет исследования, более детального сканирования внешних источников при формировании реестра тенденций и технологий, что, безусловно, повышает требования к уровню знаний привлекаемых экспертов. Следующей значимой особенностью является необходимость рассмотрения технологий из смежных областей, которая требует привлечения дополнительных сторонних компетенций.

Следует отметить, что проведение корпоративного форсайта показало слабую мотивацию экспертного сообщества в участии в подобных исследованиях без финансового стимулирования, что требует от компании постоянного развития и расширения собственной экспертной сети и механизмов взаимодействия с академической и вузовской средой.

Значительные возможности для развития методического подхода проведения корпоративного форсайта открывают активно развивающиеся информационные технологии сбора и анализа данных, которые могут существенно повысить качество работы с данными о тенденциях и технологиях, снизить влияние качества привлекаемых к форсайту экспертов.

#### Библиографический список

1. Гордеева, Т. О. Теория самодетерминации: настоящее и будущее. Часть 1: Проблемы развития теории // Психологические исследования: электрон. науч. журн. – 2010. – № 4 (12) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psystudy.ru/index.php/num/2010n4-12/343-gordeeva12.html> (дата обращения: 19.12.2019).

2. Серегина, С. Ф. Барышев, И. А. Закономерно ли появление форсайта? // Форсайт. – 2008. – № 2 (6). – С. 4-12.
3. Третьяк, В. П. Форсайт как технология предвидения // Экономические стратегии. – 2009. – № 8. – С. 52-59.
4. Третьяк, В. П. Калюжнова, Н. Я. Формирование форсайта в Иркутском регионе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/formirovanie-forsayta-v-irkutskom-regione> (дата обращения 19.12.2017).
5. Becker P. Corporate foresight in Europe: A first overview. Luxembourg: Office for official publications of the European communities, 2003. – 27 p.
6. Bereznoy A. Corporate Foresight in Multinational Business Strategies // Foresight and STI Governance. – V. 11. – No. 1. – Pp. 9-22.
7. Unido technology foresight manual: organization and methods. Vienna: United nations industrial development organization, 2005. – 8 p.

#### References

1. Gordeeva T. O. Teoriya samodeterminatsii: nastoyashchee i budushchee. Chast' 1: Problemy razvitiya teorii [*Self-determination theory: present and future. Part 1: Problems of the development of the theory*]. Psikhologicheskie issledovaniya [*Psychological Studies*], 2010, no. 4 (12). Available at: <http://psystudy.ru/index.php/num/2010n4-12/343-gordeeva12.html> (accessed 19.12.2019).
2. Seragina S. F. Baryshev I. A. Zakonomerno li poyavlenie forsaita? [Is the appearance of a foresight natural?], 2008, no. 2 (6), pp. 4-12.
3. Tret'yak V. P. Forsait kak tekhnologiya predvideniya [*Foresight as a technology of foresight*], Ekonomicheskie strategii [*Economic Strategies*], 2009, no. 8, pp. 52-59.
4. Tret'yak V. P. Kalyuzhnova N. Ya. Formirovanie Forsaita v Irkutskom regione [*Formation of foresight in the Irkutsk region*]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/formirovanie-forsayta-v-irkutskom-regione> (accessed 19.12.2017).
5. Becker P. Corporate foresight in Europe: A first overview. Luxembourg: Office for official publications of the European communities, 2003, 27 p.
6. Bereznoy A. Corporate foresight in multinational business strategies. Foresight and STI Governance, vol. 11, no. 1, pp. 9-22.
7. Unido technology foresight manual: organization and methods. Vienna, United nations industrial development organization, 2005. 8 p.



**Баркова Наталья Юрьевна**  
канд. экон. наук, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,  
г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-6583-8950  
**e-mail:** natalya\_barkova\_1975@mail.ru

**Barkova Natalya**  
Candidate of Economic Sciences,  
Financial University under the  
Government of the Russian  
Federation, Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-6583-8950  
**e-mail:** natalya\_barkova\_1975@mail.ru

## ПРИМЕНЕНИЕ РОБОТОТЕХНИКИ В ИНДУСТРИИ МОДЫ

**Аннотация.** Рассмотрена робототехника как один из факторов, способствующих экономическому росту России. Проанализированы сильные и слабые стороны, возможности и угрозы развития робототехники в России. Показаны преимущества применения роботов в индустрии моды. Изучено функционирование роботизированной фабрики Adidas Speedfactory и некоторых других фабрик, которые используют в производственном процессе изготовления товаров индустрии моды роботизированные системы. Выполнена оценка влияния робототехники на управление цепями поставок в этой отрасли. Выявлены основные причины возможных изменений в глобальных цепях поставок в индустрии моды.

**Ключевые слова:** робототехника, управление цепями поставок, роботизированные системы, индустрия моды, роботы, логистика, одежда, логистические системы.

**Цитирование:** Баркова Н.Ю. Применение робототехники в индустрии моды // Вестник университета. 2020. № 2. С. 85–91.

## APPLICATION OF ROBOTIC TECHNOLOGY IN THE FASHION INDUSTRY

**Abstract.** Robotic technology as one of the factors that contribute to the economic growth of Russia has been considered in the article. The strengths and weaknesses, opportunities and threats of robotic technology development in Russia have been analysed. The advantages of use of robots in the fashion industry have been shown. The functioning of the robotic Adidas Speedfactory and some other factories that use in the production process of manufacturing goods of the fashion industry robotic systems, has been studied. The impact of robotic technology on supply chain management in the fashion industry has been assessed. The main reasons for possible changes in global supply chains in the fashion industry have been identified.

**Keywords:** robotic technology, supply chain management, robotic systems, fashion industry, robots, logistics, clothing, logistics systems.

**For citation:** Barkova N.Yu. (2020) Application of robotic technology in the fashion industry. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 85–91. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-85-91

На сегодняшний день многие исследователи предлагают различные направления и механизмы, способные повысить экономический потенциал России и позволить ей войти в список наиболее развитых стран мира. Одной из наиболее перспективных отраслей экономики сегодня является робототехника – прикладная технология, связанная с разработкой и внедрением автоматизированных технических систем в производство. В постиндустриальном обществе, робототехника является тем направлением развития, на которое направлено значительная доля внимания исследователей. Объективная необходимость внедрения робототехники сегодня – повышение стоимости труда в развивающихся странах [4; 5].

По мнению Н. Сутина, вице президента Фонда «Сколково» по науке и образованию, сервисная и ассистивная робототехника не столь активно обсуждается учеными и бизнесменами, как тема беспилотников или искусственного интеллекта, однако ее роль для повседневной жизни и развития экономического потенциала страны трудно переоценить [7].

На пять ведущих стран мира, таких как Китай, Корея, Япония, США, Германия, приходится 74 % мировых продаж промышленных роботов. В промышленной робототехнике с 2010 г. по 2014 г. средний годовой рост продаж составлял около 17 % [8].

© Баркова Н.Ю., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



По мнению А. Тормасова, ректора университета Иннополиса, робототехника, может стать драйвером роста ведущих экономик мира [7].

Тем не менее сегодня ситуация в Российской Федерации (далее – РФ) с развитием робототехники не является обнадеживающей: на 10 тыс. работников предприятий в обрабатывающей сфере приходится два робота, в то время как в ЮАР и в Китае на такое же количество работников приходится 24 робота [4]. По данным исследования International Federation of Robotics количество инсталлированных в РФ промышленных роботов в РФ в 2015 г. составило всего 2 740 единиц [7].

Сегодня в РФ находится менее десяти производителей роботов, но даже они не рассматривают данную сферу, как основное направления развития своего бизнеса [7]. В связи с этим по данным за 2016 г. российский рынок робототехники был равен менее 10 млрд. руб. [8]. При этом в 2016 г. в РФ продано всего 358 промышленных роботов [7].

По мнению сотрудника центра робототехники Фонда «Сколково» А. Ефимова, сейчас в России в год продается около 300 роботов, что в 500 раз меньше, чем в развитых странах. Кроме крупных зарубежных автомобильных брендов, внедрением робототехнологий в стране практически никто не занимается. Более активно проводятся работы в области военной робототехники, в особенности в сфере военных роботов, но, тем не менее, этого все еще недостаточно [7].

Лаборатория робототехники Сбербанка провела комплексный анализ рынка отечественной робототехники в соответствии с классической методологией стратегического планирования SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) для оценки факторов внешней и внутренней среды [7].

В проведенном экспертами анализе, к сильным сторонам российской робототехники исследователи относят:

- большое количество талантливых инженеров, работающих в России, и их рост (с каждым годом количество инженеров увеличивается на 800);
- умение инженерного персонала решать сложные и нестандартные задачи;
- технократическое население;
- позитивное отношение населения к роботам.

По моему мнению, географически распределенная территория России, необходимость в активном освоении малонаселенных территорий (например, Дальний Восток) и сравнительно немногочисленное население – дополнительное преимущество России на рынке робототехники, поскольку создается широкое пространство для использования роботов в коммерческих целях.

Кроме того, по данным HackerRank российские программисты являются одними из лучших в мире, что также является сильной стороной развития рынка робототехники в России [7].

Аналитики также выделили слабые стороны, сдерживающие развитие робототехники в России. Среди них были отмечены:

- устаревшие программы вузов;
- слабые дизайн и промышленная эстетика;
- невысокая культура предпринимательства в России.

К слабым сторонам аналитики также отнесли миграционную политику, способствующую притоку дешевой рабочей силы, которая сдерживает более активное внедрение роботов российскими предприятиями.

По мнению автора, можно также дополнительно выделить следующие слабые стороны, сдерживающие развитие робототехники в России:

- низкий уровень средней заработной платы в России, в связи с чем, компаниям не всегда выгодно приобретать роботов, так как оплата труда рабочих обходится дешевле;
- высокие ставки на привлеченный инвестиционный капитал и недостаток финансовых средств у значительного количества производственных компаний;
- традиционное и длительное отставание России в области разработки и применения новейших инновационных технологий;
- слабая информированность и недоверие владельцев бизнеса к робототехнике, непонимание экономических выгод, связанных с ее внедрением, отсутствие опыта внедрения инновационных технологий и оборудования.

Кроме сильных и слабых сторон аналитики выделили возможности, с помощью которых робототехника может развиваться и набирать обороты в России. Сюда эксперты отнесли:

- высокий рост рынка робототехники в мире (рост рынка робототехники в России значительно отстает от среднемирового);
- огромное влияние развития этой отрасли на валовой внутренний продукт страны;
- сильный сервисный сектор и большие финансовые возможности госкорпораций.

Также автор считает, что возможностью в таком SWOT-анализе может выступить недостаток квалифицированного рабочего персонала на рынке, который связан с демографическим кризисом и со старением населения России, снижением престижа рабочих профессий.

Дополнительные возможности для развития робототехники также может дать вероятное сокращение рабочих недель, о котором все чаще стали говорить как чиновники, так и руководители крупных корпораций.

Следующие факторы, выступают в роли угроз в проведенном исследовании:

- дефицит квалифицированных инженерных кадров, способных разрабатывать новые виды роботов;
- фокусировка талантливых инженеров на работе в военно-промышленном комплексе;
- недостаток мер финансовой поддержки промышленных предприятий со стороны государства.

Несмотря на то, что исследователи понимают, что развитие и активное внедрение робототехники оказывает высокое влияние на экономику страны, российские чиновники пока не готовы к изменению законодательства, позволяющего робототехнике развиваться более активно, что также является угрозой для ее развития.

Если говорить в целом о научно-техническом развитии России за последнее десятилетие, то можно выделить его характерную черту: отсутствие долгосрочного планирования и привязка научно-технического прогресса к геополитическим целям государства. Прогноз социально-экономического развития РФ на период до 2030 г., разработанный Министерством экономического развития в 2013 г., также не учитывает нюансов нового Закона о стратегическом планировании, так как был разработан ранее.

Развитию робототехники, по мнению автора, также мешают ограниченность внутреннего спроса на роботов и различные барьеры выхода на международные рынки, в том числе на рынки инновационных технологий.

У российских компаний небольшой опыт разработок производства и продвижения роботов, поэтому пока компаниям сложно конкурировать с зарубежными конкурентами по качеству выпускаемой продукции, маркетингу продукции, по промышленному дизайну. Тем не менее, существуют перспективы более активного развития робототехники в России.

Важными факторами, которые способствуют развитию робототехники, являются снижение стоимости комплектующих роботизированных устройств и совершенствование новых инновационных технологий, таких как навигация, распознавание речи, что позволяет удешевить роботов [4]. Поскольку в постиндустриальном обществе развитие робототехники играет огромную роль, стоит понимать, что без роста в данной сфере в государстве будет происходить снижение производительности труда, качества выпускаемой продукции.

По мнению некоторых авторов, робототехника сегодня находится в стадии перехода на новый уровень динамического роста [3]. Таким образом, у России есть все шансы развиваться в этой области до уровня развитых стран.

По мнению автора, для достижения таких целей целесообразно проведения целого комплекса мер, в том числе включающих:

- включение робототехники в список самых перспективных направлений развития России;
- создание новых и финансовая поддержка существующих научных институтов, работающих над созданием роботов;
- предложения производственным компаниям кредитов по льготным ставкам, выдаваемым для приобретения робототехники, применение лизинговых схем, реализуемых при покупке роботизированной техники промышленными предприятиями.

Рассмотрим перспективы внедрения робототехники в производственных компаниях индустрии моды – отрасли занимающейся производством одежды, обуви, аксессуаров [1]. Спрос на товары индустрии моды постоянен как во всем мире, так и в России. Розничный рынок товаров индустрии моды России является крупнейшим в Восточной Европе. При этом в России недостаточно развитая текстильная и швейная промышленность, поэтому объемы собственного производства товаров очень низкие (только около 20 % от всех реализуемых в России товаров индустрии моды производятся российскими предприятиями). Одна из причин – высокая степень износа основных фондов предприятий; низкая степень автоматизации труда и, как

следствие, низкая производительность труда на таких производствах; достаточно высокий уровень зарплат рабочему персоналу в РФ по сравнению со многими странами Юго-Восточной Азии [11].

На сегодняшний день около 80 % от всех реализуемых в России товаров индустрии моды поставляется из-за рубежа. В среднем около 60 % импорта одежды всех категорий поступает из Китая и Юго-Восточной Азии [11]. Сегодня даже крупные российские компании владельцы брендов одежды и обуви размещают заказы на коллекционное производство не внутри России, а в южно-азиатском регионе [1].

Преимущества использования роботов в индустрии моды привлекательны. Внедрение роботизированных систем имеет потенциал для значительного снижения затрат на оплату труда рабочих. Швейное и текстильное производство является трудоемким [12]. Процессы изготовления товаров в этой отрасли требуют выполнения повторяющихся, рутинных операций. В связи с этим фактором производственные компании России все чаще сталкиваются с нехваткой рабочего персонала. Роботизированные системы в этой отрасли также могут позволить улучшить общее качество выпускаемых товаров, позволят снизить затраты на производство на отечественном рынке, позволят решить вопрос, связанный с дефицитом квалифицированных рабочих фабрик.

Применение робототехнической автоматизации в области текстильной и швейной промышленности обеспечивает другие преимущества, такие как сокращение цикла выполнения заказа, повышение безопасности, увеличение эффективности производственного процесса [7; 13].

Роботы могут достигать стабильных результатов быстрее, чем люди. В вопросах здоровья и безопасности также возникает меньше проблем, так как роботы могут быть сконструированы для различных условий труда. Особенно плюсы заметны при выполнении повторяющихся, рутинных производственных процессов. Также роботы могут помочь снизить стоимость производства через достижение более высоких результатов без необходимости обучения или перерывов. Работа роботов в ночное время может позволить более эффективно использовать потенциал производственных мощностей.

Сегодня ярким примером внедрения робототехники в производственные процессы товаров индустрии моды является опыт компании «Адидас». В 2016 г. в немецком городе Ансбах компанией была открыта роботизированная фабрика по изготовлению обуви Speedfactory (быстрая фабрика) [9; 10; 14]. Компания уже в 2016 г. выпустила первую серию кроссовок, изготовленных на этой фабрике. Также в планах компании «Адидас» открытие таких же фабрик в Атланте и в Лондоне [14].

Основное преимущество «быстрой фабрики» – значительное сокращение общего цикла выполнения заказа вследствие снижения времени на выполнение производственных операций и транспортировку готовых изделий. На фабриках «Адидас», размещенных в Юго-Восточной Азии, сегодня требуется от 90 до 60 дней, чтобы превратить материалы в готовый продукт, при этом перевозка готовых продуктов из азиатских регионов в Европу занимает примерно 45-60 дней. Изготовление изделия на «быстрой фабрике» «Адидас» в Германии занимает около одного дня [14]. Так как продукция предназначена для жителей Европейского союза, то доставка товара до конечных покупателей занимает несколько дней.

На фабрике «Ададас» Speedfactory роботы осуществляют лазерный раскрой ткани, операции сшивания тканей, припаивания подошвы к верхней части кроссовок, выполняют другие производственные операции совместно с людьми. На традиционных фабриках «Адидас», в основном расположенных в Юго-Восточной Азии, такие операции выполняют работники этих производств. При этом компания «Адидас» предлагает своим покупателям новые возможности. Сегодня на фабрике Speedfactory компании «Адидас» клиент может отсканировать свое тело, затем обсудить с работником компании детали дизайна изделия. После чего на основании полученной информации в короткий промежуток времени выпускается готовое изделие, созданное в соответствии с размерами, запросами и желаниями клиента [14].

Также недавно компания «Адидас» на своей новой роботизированной фабрике выпустила новые серии кроссовок для жителей определенных городов – небольшие серии персонифицированных или кастомизированных продуктов [14]. При производстве каждой серии учитывалась специфика города, в котором живут будущие покупатели этих товаров. Для этого были изучены основные привычки, предпочтения жителей некоторых городов. Например, в Лондоне многие жители предпочитают ходить на работу пешком, поэтому была создана серия кроссовок, контуры которых отчетливо видны в темноте. Для жителей Нью-Йорка, который разбит на квадраты, для покупателей разработали кроссовки, удобные для поворотов под прямым углом во время пробежек.



Компания «Адидас» не является единственной компанией индустрии моды, внедряющей роботов в производственный процесс. В июне 2016 г. американская компания Lighthouse представила испытательную лабораторию площадью 3 200 квадратных метров, заполненную 3D-принтерами, сканерами тела и автоматизированными сборочными роботизированными системами. Исторический конкурент компании «Адидас», компания «Пума», запустила пилотный проект по созданию роботизированного «интеллектуального» склада. Обувной бренд работает с немецкой фирмой Magazino, чьи роботы могут выполнять операции, выполняемые на складе, без участия человека. Компания Nike сотрудничает с экспертами по цепочкам поставок, чтобы удвоить скорость своего производства. Проект, который компания планирует внедрить, называется «производственная революция» [11].

В России в настоящее время компания «Фаберлик» находится в стадии создания собственной «цифровой фабрики», выпускающей одежду в Ивановской области. По мнению руководства компании, выпуск товаров индустрии моды на цифровой фабрике будет выгоднее, чем размещение заказов и производство на азиатских фабриках. Основная нацеленность фабрики – производство кастомизированных продуктов с использованием современных цифровых технологий, робототехники, 3D-печати [6].

Сегодня многим исследователям становится очевидным, что в будущем для покупателей товаров индустрии моды будут более предпочтительны продукты и товары, изготовленные под свой собственный вкус и индивидуальный размер, то есть на смену массовому производству однотипных товаров индустрии моды придет производство небольших партий персонализированных продуктов, что может быть эффективно и быстро реализовано только при высоком уровне автоматизации производства. Важным фактором эффективности такого производства также станет географически близкое расположение фабрики и потребителей, что связано с желанием покупателей товаров индустрии моды получать нужный им товар максимально быстро.

Кастомизация при этом может происходить на размерной основе (принцип ателье). В таком случае покупатели предоставляют свои размерные данные или при помощи цифровых технологий сканируют свое тело. В дальнейшем одежда и обувь изготавливается на основании индивидуальных данных и размеров покупателя. Кастомизация также может реализовываться на модульной основе. В таком случае покупатель самостоятельно создает собственный дизайн изделия. Например, на сайте компании производителя покупатель может составить изделие, комбинируя и выбирая понравившиеся детали одежды и цвета под свой собственный вкус. Кастомизация может быть реализована по принципу использования различных «умных» устройств или тканей. Например, под конкретный заказ может выпускаться одежда со встроенными GPS-метками, позволяющими отслеживать перемещение человека; одежда со встроенными датчиками, позволяющими измерять давление, температуру и пульс, предназначенная для ухода за больными; одежда или обувь с функцией поддержания температуры или другая.

Многие исследователи считают, что такие заводы, как Speedfactory «Адидас», зададут новый тренд в управлении производственными системами и цепями поставок в индустрии моды [6; 14]. Это связано с тем, что владельцы брендов начнут размещать производственные мощности как можно ближе к потенциальным клиентам и рынкам сбыта. Пока производство товаров индустрии моды осуществляется на рынках с наименьшими совокупными производственными затратами, в первую очередь с невысокими затратами, связанными с оплатой труда рабочих. Для роботизированного производства, численность сотрудников на котором невысока, фактор низких затрат рабочему персоналу не имеет такого значения, как для традиционных фабрик. В таком случае размещение фабрики непосредственно на рынке сбыта позволит сократить логистические и временные затраты, связанные с перевозкой, а главное повысить гибкость реагирования на изменения потребительского спроса.

При размещении производственных фабрик отдаленно, например, в Юго-Восточной Азии у компаний владельцев брендов часто возникают убытки, связанные с таким размещением фабрик [11]. Среди них можно выделить:

- сложности отделенного контроля за производством собственного продукта;
- сложности с организацией отдаленного контроля качества;
- слишком длительное ожидание морских поставок (около 1,5-2 месяцев);
- значительные объемы уцененных товаров, связанные с слишком оптимистичными прогнозами продаж;
- упущенная выгода, также связанная с неверными прогнозами продаж.



Поэтому массовое производство товаров индустрии моды, осуществляемое сегодня в основном в Юго-Восточной Азии, вероятнее всего, в будущем частично будет заменено на мелкосерийное или персонализированное (кастомизированное) производство, осуществляемое на фабриках, находящихся непосредственно на основных рынках сбыта (Европейский союз, США), что уже демонстрирует опыт компании «Ададас». Тем не менее, маловероятно, что такие крупные компании как «Адидас» в ближайшие годы полностью откажутся от глобальных цепей поставок, в которых производство товаров индустрии моды в основном осуществляется в Китае или других странах Юго-Восточной Азии. Более серьезные изменения произойдут, когда затраты связанные с организацией роботизированной и автоматизированной фабрики смогут нивелировать эффект масштаба производства [1].

По мнению автора, такие фабрики как Speedfactory появились в том числе потому, что «Адидас» стремится соответствовать ожиданиям своих покупателей. Компания нацелена в первую очередь на то, чтобы покупатели получали персонализированные продукты максимально быстро после размещения заказа на него. Использование современной робототехники, сегодня также дает возможность выделиться и позволить компании получить конкурентные преимущества на высококонкурентном рынке товаров индустрии моды. Если компании удастся успешно внедрить какую-либо инновационную технологию или оборудование, то у нее появляется возможность создать образ новатора и использовать его в своей рекламной компании, что позволяет увеличить как продажи, так и лояльность покупателей.

Использование роботов в производственном процессе в индустрии моды пока недостаточно распространено. Частично это вызвано техническими сложностями внедрения технологии в производство товаров индустрии моды. Например, если автомобили либо бытовая техника состоят из достаточно прочных однотипных деталей, которые успешно изготавливают или собирают роботы, то при производстве одежды такую роботизированную линию внедрять сложнее, так как комплектующие материалы не такие прочные и неоднотипные. Тем не менее, есть успешные примеры разработок, применяемых в производственных компаниях индустрии моды, например система Soft Wear Automation, которая успешно справляется с обработкой даже самых сложных тканей. Разработанные компанией Soft Wear автоматизированные швейные машины оснащены роботизированными манипуляторами, вакуумными захватами и специализированными «микроманипуляторами», которые могут с высокой точностью направлять кусок ткани через швейную машину [15].

Несмотря на существующий опыт создания роботизированных производств, ситуация с применением робототехники в индустрии моды меняется достаточно медленно.

Сегодня робототехника более активно используется на различных складах, дистрибьюторских центрах, где хранятся одежда и другие товары индустрии моды. Для этого применяют автоматизированные системы хранения и поиска товаров, конвейеры и другое оборудование, которое позволяет эффективно использовать площадь склада, повышает скорость и надежность выполняемых операций [2].

Согласно аналитическому исследованию «Национальной ассоциации участников рынка робототехники» к 2025 г. 25% задач, которые могут быть автоматизированы, будут автоматизированы с помощью робототехники, что сократит на 16 % расходы на рабочую силу [8]. Вероятно, что при развитии робототехники также будут увеличиваться функциональные возможности роботов, что будет способствовать более активному использованию роботов в компаниях индустрии моды.

Драйверами развития робототехники в компаниях индустрии моды, по мнению автора, также могут стать запросы покупателей на максимально быстрое получение кастомизированных или персонализированных товаров индустрии моды и рост затрат на рабочую силу.

#### *Библиографический список*

1. Аникин, Б. А., Баркова, Н. Ю. Методические рекомендации по управлению цепями поставок в индустрии моды // Логистика. – 2017. – № 2. – С. 140-143.
2. Баркова, Н. Ю. Проблемы логистического аутсорсинга и учет отраслевой специфики бизнеса при принятии решения об аутсорсинге // Вестник университета. – 2018. – № 4. – С. 68-74.
3. Параскевов, А. В. Левченко, А. В. Современная робототехника в России: реалии и перспективы // Политематический сетевой электронный журнал Кубанского аграрного государственного университета. – 2014. – № 104 (10). – С. 154-162.
4. Рамеш, Н., Набоков, В. И. Классификация и особенности робототехники в сельском хозяйстве // Аграрный вестник Урала. – № 2. – 2017. – С. 156-159.

5. Сырецкий, Г. А. Робототехника и автоматизация производства: современное состояние «Интерэксп» / Г. А. Сырецкий. – Гео-Сибирь, 2017. – С. 130-139.
6. Fashion-директор Faberlic: О моде и цифровых технологиях // Buru. 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.buro247.ru/fashion/interview/31-jan-2018-faberlic-fashion-tech.html> (дата обращения: 10.12.2019)
7. Лаборатория робототехники Сбербанка. Аналитический обзор мирового рынка робототехники, TechnicalReport. – 2018 г. Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/analytics/2018/analiticeskij-obzor-mirovogo-rynka-robototekhniki.pdf> (дата обращения: 10.12.2019).
8. Национальная ассоциация участников рынка робототехники / Аналитическое исследование: Мировой рынок робототехники, 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://robotforum.ru/assets/files/000\\_News/NAURR-Analiticheskoe-issledovanie-mirovogo-rynka-robototekhniki-%28yanvar-2016%29.pdf](http://robotforum.ru/assets/files/000_News/NAURR-Analiticheskoe-issledovanie-mirovogo-rynka-robototekhniki-%28yanvar-2016%29.pdf) (дата обращения: 10.12.2019).
9. Новая фабрика «Адидас», где кроссовки делают роботы. – Rusbase, 2017. – Режим доступа: <https://rb.ru/story/adidas-speedfactory/> (дата обращения: 10.12.2019).
10. Adidas – официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://www.adidas.co.uk/speedfactory> (дата обращения: 10.12.2019).
11. Global fashion industry statistics [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fashionunited.com/> (дата обращения: 10.12.2019).
12. Luce leanne robotics and manufacturing: How AI is revolutionizing the fashion industry // CHAP. – 2019. – No. 1. – 167-181 pp.
13. Mahaalingam, G., Parthiban, M. Robotics in textiles industry-global scenario // Fibre2fashion [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fibre2fashion.com/industry-article/1635/robotics-in-textile-industry-a-global-scenario> (дата обращения: 10.12.2019).
14. Manthorpe, R. To make a new kind of shoe, adidas had to change everything // WIRED [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.wired.co.uk/article/adidas-speedfactory-made-for-london-trainers> (дата обращения: 10.12.2019).
15. Softwearautomation, 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://softwearautomation.com> (дата обращения: 10.12.2019).

#### References

1. Anikin B. A., Barkova N. Yu. Metodicheskie rekomendatsii po upravleniyu tsepyami postavok v industrii mody [*Methodical recommendations for supply chain management in the fashion industry*]. Logistika, 2017, no. 2, pp. 140-143.
2. Barkova N. Yu. Problemy logisticheskogo outsorsinga i uchet otraslevoi spetsifiky biznesa pri prinyatii resheniya ob outsorsinge [*Logistical outsourcing challenges and industry-specific business considerations in outsourcing decision-making*]. Vestnik Universiteta, 2018, no. 4, pp. 68-74.
3. Paraskevov A. V., Levchenko A. V. Sovremennaya robototekhnika v Rossii: realii i perspektivy [*Modern Robotics in Russia: Realities and Prospects*]. Politematicheskii setevoi elektronnyi zhurnal Kubanskogo agrarnogo gosudarstvennogo universiteta [*Polythematic network electronic journal of Kuban agricultural state University*], 2014, no. 104 (10), pp. 154-162.
4. Ramesh N., Nabokov V. I. Klassifikatsiya i osobennosti robototekhniki v sel'skom khozyaistve [*Classification and features of robotics in agriculture*]. Agrarnyi vestnik Urala [*Agrarian Bulletin of the Urals*], 2017, no. 2, pp. 156-159.
5. Syretskii G. A. Robototekhnika i avtomatizatsiya proizvodstva: sovremennoe sostoyanie "Interekspo" [*Robotics and Automation of Production: Modern State*]. Geo-Sibir, 2017, pp. 130-139.
6. Fashion-direktor Faberlic – o mode i tsifrovyykh tekhnologiyakh [*About Fashion and Digital*]. Buru, 2020. Available at: <https://www.buro247.ru/fashion/interview/31-jan-2018-faberlic-fashion-tech.html> (accessed 10.12.2019).
7. Laboratoriya robototekhniki Sberbanka. Analiticheskii obzor mirovogo rynka robototekhniki [*Robotics laboratory of sberbank. Analytical review of the world robotics market*]. TechnicalReport, 2018. Available at: <https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/analytics/2018/analiticeskij-obzor-mirovogo-rynka-robototekhniki.pdf> (accessed 10.12.2019).
8. Natsional'naya assotsiatsiya uchastnikov rynka robototekhniki. Analiticheskoe issledovanie: Mirovoi ryok robototekhniki, 2016 [*National association of robotics market participants analytical study: world robotics market*]. Available at: [http://robotforum.ru/assets/files/000\\_News/NAURR-Analiticheskoe-issledovanie-mirovogo-rynka-robototekhniki-%28yanvar-2016%29.pdf](http://robotforum.ru/assets/files/000_News/NAURR-Analiticheskoe-issledovanie-mirovogo-rynka-robototekhniki-%28yanvar-2016%29.pdf) (accessed 10.12.2019).
9. Novaya fabrika "Adidas", gde krossovki delayut roboty. [*New Adidas factory where shoes are made by robots*]. Rusbase, 2017 Available at: <https://rb.ru/story/adidas-speedfactory/> (accessed 10.12.2019).
10. Ofitsial'nyi sait "Adidas" [*Official "Adidas" website*]. Available at: <https://www.adidas.co.uk/speedfactory> (accessed 10.12.2019).
11. Global fashion industry statistics. Available at: <https://fashionunited.com/> (accessed 10.12.2019).
12. Luce leanne robotics and manufacturing: How AI is revolutionizing the fashion industry. CHAP, 2019, no. 1, pp. 167-181.
13. Mahaalingam, G., Parthiban, M. Robotics in textiles industry-global scenario. Fibre2fashion, 2007. Available at: <https://www.fibre2fashion.com/> (accessed 10.12.2019).
14. Manthorpe, R. To make a new kind of shoe, adidas had to change everything. WIRED. Available at: <https://www.wired.co.uk/article/adidas-speedfactory-made-for-london-trainers> (accessed 10.12.2019).
15. Softwearautomation [*Official Softwearautomation website*]. Available at: <http://softwearautomation.com> (accessed 10.12.2019).

**Долгих Екатерина Алексеевна**канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва,  
Российская Федерация  
**e-mail:** [ekaterina-d@inbox.ru](mailto:ekaterina-d@inbox.ru)**Паршинцева Лидия Сергеевна**канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва,  
Российская Федерация  
**e-mail:** [lpashintseva@yandex.ru](mailto:lpashintseva@yandex.ru)**Dolgikh Ekaterina**Candidate of Economic Sciences,  
State University of Management,  
Moscow, Russia  
**e-mail:** [ekaterina-d@inbox.ru](mailto:ekaterina-d@inbox.ru)**Parshintseva Lydiya**Candidate of Economic Sciences,  
State University of Management,  
Moscow, Russia  
**e-mail:** [lpashintseva@yandex.ru](mailto:lpashintseva@yandex.ru)

## СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ НАУКИ В СЕКТОРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**Аннотация.** Рассмотрены основные показатели, характеризующие развитие науки в секторе высшего образования. Выполнен анализ основных тенденций в изменении числа организаций, занимающихся исследованиями и разработками в этой отрасли, а также численности персонала, занятого в них. Внимание уделено изучению движения персонала в организациях. Собраны сведения о наличии ученых степеней кандидата и доктора наук у научных кадров в исследуемом секторе. Рассмотрена динамика и структура внутренних затрат на исследования и разработки. Проанализирована динамика среднемесячной заработной платы персонала, занятого исследованиями и разработками в данной отрасли.

**Ключевые слова:** наука, исследования и разработки, категории персонала, ученая степень, высшее образование, затраты.

**Цитирование:** Долгих Е.А., Паршинцева Л.С. Статистический анализ развития науки в секторе высшего образования // Вестник университета. 2020. № 2. С. 92–96.

## SCIENCE DEVELOPMENT STATISTICAL ANALYSIS IN HIGHER EDUCATION SECTOR

**Abstract.** The main indicators, characterizing the science development in the higher education sector, have been considered. The main trends in changing the number of organizations engaged in research and development in this sector, as well as the number of personnel employed in them, have been analysed. Attention to the study of the movement of personnel in organizations has been paid. Information about availability of scientific degrees of candidate and doctor of sciences in scientific personnel in the higher education sector has been collected. The dynamics and structure of internal costs for research and development have been considered. The dynamics of the average monthly salary of personnel engaged in research and development in the higher education sector has been analysed.

**Keywords:** science, research and development, personnel categories, academic degree, higher education, costs.

**For citation:** Dolgikh E.A., Parshintseva L.S. (2020) Science development statistical analysis in higher education sector. *Vestnik universiteta*. 1. 2, pp. 92–96. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-92-96

В настоящее время развитию науки уделяется особое внимание по причине того, что она является двигателем прогресса и стимулирует развитие инноваций, что, в свою очередь, является важнейшим фактором развития экономики любой страны. Статистическая оценка развития науки может проводиться в разрезе различных секторов: государственного, предпринимательского, сектора высшего образования и некоммерческих организаций. Сектор высшего образования не является лидирующим по основным показателям, характеризующим развитие науки. Так, на данный сектор приходится 26,3 % от числа всех организаций, занимающихся исследованиями и разработками, и всего 8,4 % соответствующего персонала в 2017 г. При этом сектор высшего образования обладает большим потенциалом для развития, в связи с чем является важным всестороннее изучение основных тенденций развития науки в нем. Система показателей развития науки включает

**Благодарности.** Исследование выполнено при финансовой поддержке ГУУ в рамках конкурса научно-исследовательских работ и научно-практических разработок, тема исследования «Статистический анализ готовности регионов Российской Федерации к цифровой экономике».

**Aknowlegements.** The research was carried out with the financial support of the GUU within the framework of a competition for research papers and scientific and practical developments, the research topic is «Statistical analysis of the readiness of Russian regions to the digital economy».

© Долгих Е.А., Паршинцева Л.С., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



изучение числа организаций, занимающихся исследованиями и разработками, численности и движения соответствующего персонала, а также внутренних затрат на исследования и разработки [5].

Число организаций, выполняющих исследования и разработки в секторе высшего образования, возросло в 1,6 раза (на 376 ед.) за период с 2012 г. по 2017 г. При этом внутри периода наблюдаются разнонаправленные тенденции. Так, с 2012 г. по 2015 г. показатель увеличивался в среднем ежегодно на 19,3 % (154 ед.), после чего наметилась тенденция к его ежегодному снижению. В 2017 г. число организаций, выполняющих исследования и разработки в секторе высшего образования, составило 1038 ед. (табл. 1). Структура организаций по видам претерпела некоторые изменения за период с 2012 г. по 2017 г. Максимальную долю среди организаций, занимающихся исследованиями и разработками, имели образовательные организации высшего образования, причем она возросла с 84,9 % в 2012 г. до 93,4 % в 2017 г. При этом наблюдается снижение доли организаций других типов. Так, доля научно-исследовательских центров сократилась на 5,8 проц. п. и составила 2,4 % в 2017 г. Доля конструкторских, проектно-конструкторских организаций снизилась на 1,7 проц. п. до значения 0,1 %, что в абсолютном выражении составляет всего одну организацию. Важно отметить, что из состава организаций, занимающихся исследованиями и разработками в секторе высшего образования, к 2017 г. исчезли опытные (экспериментальные) предприятия, хотя в 2012 г. их насчитывалось 4 ед. (0,6 %). Что касается доли прочих организаций, то она сократилась на 0,5 % в 2017 г. по сравнению с 2012 г. и составила 4 % (42 ед.). Индекс Гатева, рассчитанный по структурам организаций, выполняющих исследования и разработки в секторе высшего образования, по видам в 2012 г. и 2017 г., составил 0,08, что позволяет сделать вывод о низком уровне различий структур.

Таблица 1

### Основные характеристики развития науки в секторе высшего образования

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Число организаций, ед.	662	762	777	1124	1064	1038
Численность персонала, чел.	59 469	59 247	62 400	63 870	63 046	59 729
Внутренние затраты на исследования и разработки в действующих ценах, млн руб.	65 334,2	67 858,9	83 205,3	87 730,8	85 933,0	91 934,6
Внутренние затраты на исследования и разработки в постоянных ценах 1989 г., млн руб.	0,57	0,56	0,64	0,62	0,59	0,60

Источник: [3]

Анализ динамики численности персонала, занимающегося исследованиями и разработками в секторе высшего образования, позволил сделать вывод об увеличении данного показателя в 2017 г. по сравнению с 2012 г. на 0,4 % (260 чел.). При этом тенденции изменения численности персонала аналогичны тенденциям изменения числа соответствующих организаций. Следует отметить, что несмотря на незначительный рост численности персонала в целом за исследуемый период, за последний год она снизилась на 3,3 тыс. чел. и составила 59,7 тыс. чел. в 2017 г.

В основном персонал занят исследованиями и разработками в образовательных организациях высшего образования (94,7 % в 2017 г.), причем его доля возросла на 4,4 проц. п. При этом отмечается резкое снижение доли персонала в научно-исследовательских институтах (с 5,2 % в 2012 г. до 1,9 % в 2017 г.) и в конструкторских, проектно-конструкторских организациях (с 3,1 % до 0,7 % в соответствующие годы). Доля персонала, занятого исследованиями и разработками в прочих организациях сектора высшего образования, составила в 2017 г. 2,7 %, увеличившись по сравнению с 2012 г. на 1,1 %. Среди персонала, занятого исследованиями и разработками в секторе высшего образования, преобладают исследователи, численность которых составила 42,1 тыс. чел. (70,5%) в 2017 г. Важно отметить, что за период с 2012 г. по 2017 г. произошло снижение доли исследователей, вспомогательного персонала и прочих работников при росте доли техников в 1,6 раза (4,3 проц. п.).



Для оценки квалификации персонала, занятого исследованиями и разработками в секторе высшего образования, важным представляется изучение уровня его образования [2]. Так, 91,5 % персонала имели высшее образование (54,6 тыс. чел.), причем среди исследователей доля лиц с высшим образованием составила 100 %, причем более половины из них имеют ученую степень. Так, 46,6 % исследователей являлись кандидатами наук, а 14,7 % – докторами наук (19,6 тыс. чел. и 6,2 тыс. чел. соответственно). Средний возраст исследователей сектора высшего образования, имеющих ученые степени, составляет 46,7 лет. При этом средний возраст кандидатов наук – 47,9 лет в 2017 г., докторов наук – 61,8 лет.

С целью всесторонней характеристики персонала, занятого исследованиями и разработками, важным представляется оценить тенденции его движения в организациях сектора высшего образования. Для этого используется система показателей, включающая абсолютные и относительные показатели. К абсолютным относится численность принятого и выбывшего персонала к относительным – коэффициенты, рассчитанные на основе абсолютных показателей (коэффициенты оборота по приему, увольнению, а также коэффициент замещения рабочей силы) [4].

В 2017 г. в организации, занимающиеся исследованиями и разработками в секторе высшего образования, было принято 14,3 тыс. чел. При этом по сравнению с 2013 г. отмечается рост на 771 чел., но по сравнению с 2015 г. показатель снизился на 639 чел. Что касается численности выбывших, то за исследуемый период имела место тенденция к ее росту. В целом в 2017 г. по сравнению с 2013 г. она возросла на 2,7 тыс. чел. Относительные показатели движения персонала, занятого исследованиями и разработками в секторе высшего образования, представлены в табл. 2. Коэффициент оборота по приему возрос в 2015 г., по сравнению с 2013 г., и составил 0,236, сохранив значение вплоть до 2017 г. Это означает, что в 2017 г. доля принятого персонала, занимающиеся исследованиями и разработками в секторе высшего образования, составила 23,6 % от среднесписочной численности персонала. Что касается динамики коэффициента оборота по замещению, то после незначительного снижения в 2015 г. он резко увеличился к 2017 г. до значения 0,266. Учитывая вышеуказанные тенденции, следует констатировать, что если в 2013 г. и 2015 г. численность принятых превышала численность выбывших, то в 2017 г., наоборот, численность выбывших стала больше численности принятых.

Таблица 2

**Показатели движения персонала, занятого исследованиями и разработками  
в секторе высшего образования**

Показатель	2013 г.	2015 г.	2017 г.
Коэффициент оборота по приему	0,229	0,236	0,236
Коэффициент оборота по выбытию	0,226	0,225	0,266
Коэффициент замещения рабочей силы (восполнения работников)	1,015	1,047	0,887

Источник: [3]

Отдельного внимания заслуживает изучение приема на работу выпускников образовательных организаций высшего образования. Их доля среди принятых на работу в 2017 г. составила 14,1 %, что на 1,9 проц. п. выше показателя 2013 г., но при этом на 1,2 проц. п. ниже показателя 2015 г. Важно заметить, что удельный вес выпускников образовательных организаций высшего образования в численности персонала, занятого исследованиями и разработками, невелик: в 2017 г. он составил всего 3,4 % [1]. В условиях цифровой трансформации финансирование научных исследований и научно-исследовательских работ является актуальным вопросом ввиду того, что наука создает уникальные возможности для социального и экономического развития общества.

Учитывая необходимость оценки динамики внутренних затрат, их анализируют как в действующих, так и в сопоставимых ценах [6]. Внутренние затраты на исследования и разработки в секторе высшего образования в действующих ценах имели тенденцию к ежегодному росту в среднем на 10,3 % за период с 2012 г. по 2015 г. В 2016 г. произошло снижение показателя на 2 %, после чего возобновился рост. Так, в 2017 г. внутренние затраты на исследования и разработки в секторе высшего образования составили 91,9 млрд руб., увеличившись по сравнению с 2016 г. на 7 %. Что касается показателя, измеренного в сопоставимых ценах



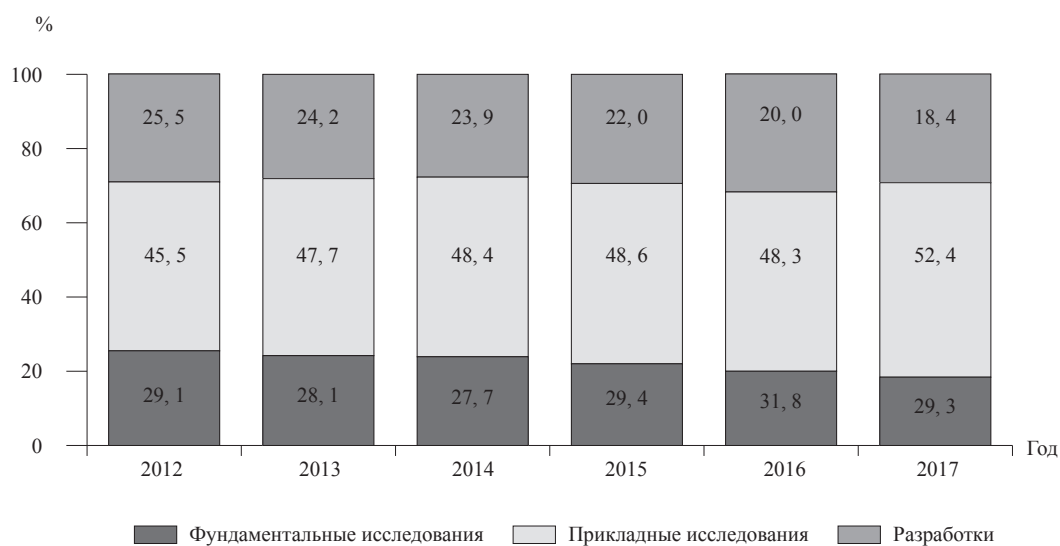
1989 г., то показатель варьировался от 0,56 млн. руб. в 2013 г. до 0,64 млн руб. в 2014 г., а в целом за период отмечается его рост на 0,03 млн руб.

Основная доля во внутренних затратах на исследования и разработки сектора высшего образования принадлежит организациям высшего образования (94,5 % в 2017 г.), причем она возросла по сравнению с 2012 г. на 3,1 проц. п. Внутренние затраты на исследования и разработки организаций высшего образования в секторе высшего образования составила 86,8 млрд руб. в 2017 г. На остальные организации приходится 5,5 % внутренних затрат.

Интерес представляет структура внутренних затрат на исследования и разработки в секторе высшего образования по источникам финансирования. В их составе за весь исследуемый период преобладали средства государства, составив в 2017 г. 61,4 %. Около трети внутренних затрат приходится на средства предпринимательского сектора (28,2 %). Совокупная доля организаций сектора высшего образования, частных некоммерческих организаций и иностранных источников составляет лишь десятую часть от всех внутренних затрат на исследования и разработки сектора высшего образования.

Анализ структуры внутренних затрат на исследования и разработки в секторе высшего образования по видам затрат показал, что максимальная доля приходится на внутренние текущие затраты (97,2 % в 2017 г.) и всего 2,8 % – на капитальные затраты. Что касается внутренних затрат, то более половины их составляют затраты на оплату труда (57,9 %). Также достаточно велика доля страховых взносов на обязательное пенсионное страхование, обязательное медицинское страхование и обязательное социальное страхование, составляющая 15,2 %. Важно отметить, что затраты на оборудование составляют всего 4,6 % от внутренних текущих затрат.

За период с 2012 г. по 2017 г. произошли достаточно заметные изменения в структуре внутренних текущих затрат на исследования и разработки в секторе высшего образования по видам работ (рис. 1).



Источник: [3]

Рис. 1. Структура внутренних текущих затрат на исследования и разработки в секторе высшего образования по видам работ

За весь исследуемый период отмечается преобладание затрат на прикладные исследования, причем их доля возросла с 45,5 % в 2012 г. до 52,4 % в 2017 г. (на 6,9 проц. п.). Так, в 2017 г. внутренние текущие затраты на прикладные исследования составили 1,9 млрд руб. Одновременно с ростом доли внутренних текущих затрат на прикладные исследования снизилась доля затрат на разработки. Если в 2012 г. она составляла 25,5 %, то в 2017 г. опустилась до значения 18,4 % (на 7,1 проц. п.). Доля затрат на разработки за исследуемый период колебалась несущественно: от 29,1 % в 2012 г. до 31,8 % в 2016 г., но в целом за период изменилась несущественно: ее рост составил всего 0,2 проц. п. Среднемесячная заработная плата персонала, занятого исследованиями и разработками в секторе высшего образования, за период с 2012 г. по 2017 г. увеличивалась в среднем ежегодно на 9,8 %. В 2017 г. она была равна 49,3 тыс. руб., что составляет 126,2 % от уровня заработной платы по экономике в целом.

Учитывая все вышеизложенное, следует сделать вывод, что последние годы были не самыми продуктивными для развития науки в секторе высшего образования. Несмотря на то, что за период с 2012 г. по 2017 г. все показатели продемонстрировали рост, по сравнению с предыдущим периодом отмечено снижение и числа организаций, занимающихся исследованиями и разработками, и численности персонала в них. При этом внутренние затраты в сопоставимых ценах выросли, но незначительно. Таким образом, наука в секторе высшего образования имеет потенциал для роста, и государству рекомендуется обратить внимание на данный сектор при разработке соответствующей политики.

#### Библиографический список

1. Долгих, Е. А., Першина, Т. А. Статистическое исследование кадрового потенциала науки // Тенденции развития науки и образования. – 2019. – № 47-3. – С. 40-47.
2. Ефимова, М. Р., Михайлов, М. А., Долгих, Е. А. Анализ тенденций развития интеллектуального потенциала в Российской Федерации // Экономика, статистика и информатика // Вестник УМО. – 2010. – № 5. – С. 41-48.
3. Индикаторы науки: 2019: статистический сборник / Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский, Е. Л. Дьяченко и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2019. – 328 с.
4. Нарбут, В. В. Научный потенциал Сибирского Федерального округа: состояние и перспективы развития // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2015. – № 4 (22). – С. 206-212.
5. Першина, Т. А. Развитие научно-исследовательской деятельности в рамках системы высшего образования в РФ // Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Институт научной информации по общественным наукам Российской академии наук. Ответственный редактор В. И. Герасимов. – 2018. – С. 882-883.
6. Хабиб, М. Д., Теплякова, М. Ю., Краснов, Е. В. Состояние финансирования научных исследований в Российской Федерации на современном этапе // Вестник Университета. – 2019. – № 5. – С. 151-158.

#### References

1. Dolgikh E. A., Pershina T. A. Statisticheskoe issledovanie kadrovogo potentsiala nauki [Statistical research of human potential of science]. Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya [Trends in science and education], 2019, no. 47-3, pp. 40-47.
2. Efimova M. R., Mikhailov M. A., Dolgikh E. A. Analiz tendentsii razvitiya intellektual'nogo potentsiala v Rossiiskoi Federatsii [Analysis of trends in the development of intellectual potential in the Russian Federation]. Ekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO [Economics, statistics and Informatics. Bulletin of UMO], 2010, no. 5, pp. 41-48.
3. Gokhberg L. M., Ditkovskii K. A., D'yachenko E. L. Indikatory nauki: 2019: statisticheskii sbornik [Science indicators: 2019: statistical compendium]. Nacional'nyi issledovatel'skii universitet "Vysshaya shkola ekonomiki" [National research University "Higher school of Economics"]. Moscow, NIU VSHE, 2019. 328 p. Narbut V. V. Nauchnyi potentsial Sibirskogo Federal'nogo okruga: sostoyanie i perspektivy razvitiya [Scientific potential of the Siberian Federal district: state and prospects of development]. Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniya [The science of man: humanitarian research], 2015, no. 4 (22), pp. 206-212.
4. Narbut V. V. Nauchnyi potentsial Sibirskogo Federal'nogo okruga: sostoyanie i perspektivy razvitiya [Scientific potential of the Siberian Federal district: state and prospects of development]. Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniya [The science about human: humanitarian research], 2015, no. 4 (22), pp. 206-212.
5. Pershina T. A. Razvitie nauchno-issledovatel'skoi deyatel'nosti v ramkakh sistemy vysshego obrazovaniya v RF [Development of research activities within the higher education system in the Russian Federation]. Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya. Ezhegodnik. Institut nauchnoi informatsii po obshchestvennym naukam Rossiiskoi akademii nauk. Otvetstvennyi redaktor V. I. Gerasimo [Russia: trends and prospects. Yearbook. Institute of scientific information on social Sciences of the Russian Academy of Sciences. Responsible editor V. I. Gerasimov], 2018, pp. 882-883.
6. Khabib M. D., Teplyakova M. Yu., Krasnov E. V. Sostoyanie finansirovaniya nauchnykh issledovaniy v Rossiiskoi Federatsii na sovremennom etape [Status of research funding in the Russian Federation at the present stage]. Vestnik Universiteta, 2019, no. 5, pp. 151-158.

# ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

УДК 330.357

JEL F65

DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-97-103

**Аброскин Александр  
Сергеевич**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Российская академия народно-  
го хозяйства и государственной  
службы при Президенте Россий-  
ской Федерации», г. Москва,  
Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-8939-5154

**e-mail:** abroskin@ranepa.ru

**Аброскина Наталья  
Александровна**

науч. сотрудник, ФГБОУ  
ВО «Российская академия  
народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте Российской  
Федерации», г. Москва,  
Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-3019-9183

**e-mail:** abroskina-na@ranepa.ru

**Abroskin Alexander**

Doctor of Economic Sciences,  
Russian Presidential Academy  
of National Economy and Public  
Administration, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0002-8939-5154

**e-mail:** abroskin@ranepa.ru

**Abroskina Natalia**

Researcher, Russian Presidential  
Academy of National Economy  
and Public Administration,  
Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0002-3019-9183

**e-mail:** abroskina-na@ranepa.ru

## ДИНАМИКА ВАЛОВОГО ВНУТРЕННЕГО ПРОДУКТА: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИЗМЕРЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

**Аннотация.** Рассмотрены актуальные для российской статистики вопросы учета процессов цифровизации при построении показателя валового внутреннего продукта. Особое внимание уделено проблеме формирования методологической базы измерений цифровой экономики – определению ее границ, структуры и принципов учета данного объекта в системе макроэкономических показателей. Важный аспект анализа – вопросы, относящиеся непосредственно к измерениям влияния процессов цифровизации российской экономики на уровень и динамику валового внутреннего продукта. Это проблемы использования в российской практике отраслевого подхода, интерпретации и корректности полученных оценок. В качестве альтернативного предложен подход, основанный на выделении в отраслях национальной экономики цифровых сегментов и учете их влияния на динамику валового внутреннего продукта в соответствии с общими принципами Системы национальных счетов.

**Ключевые слова:** валовая добавленная стоимость, валовой внутренний продукт, методы измерений, отраслевой подход, система мониторинга, Система национальных счетов, цифровая инфраструктура, цифровизация экономики, цифровые сегменты.

**Цитирование:** Аброскин А.С., Аброскина Н.А. Динамика валового внутреннего продукта: актуальные проблемы измерений в условиях цифровизации экономики // Вестник университета. 2020. № 2. С. 97–103.

## DYNAMICS OF GROSS DOMESTIC PRODUCT: CURRENT PROBLEMS OF MEASUREMENTS IN TERMS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

**Abstract.** The relevant for Russian statistics issues of digitalization processes accounting in the construction of gross domestic product indicator have been considered. Special attention to the problem of formation of the methodological basis for digital economy measurements – the definition of its boundaries, structure and principles of accounting for this object in the system of macroeconomic indicators – has been paid. An important aspect in the analysis are problems specific to measuring the impact of digitalization processes of the Russian economy on the level and dynamics of gross domestic product. These are the problems of use in the Russian practice the industrial approach, interpretation and correctness of the estimates obtained. As an alternative, an approach based on the allocation of digital segments in the industries of the national economy and taking into account their impact on gross domestic product dynamics in accordance with the general principles of the System of National Accounts, – has been proposed.

**Keywords:** gross value added, gross domestic product, measurement methods, industrial approach, monitoring system, System of National Accounts, digital infrastructure, digitalization of the economy, digital segments.

**For citation:** Abroskin A.S., Abroskina N.A. (2020) Dynamics of gross domestic product: current problems of measurements in terms of digitalization of the economy. *Vestnik universiteta*. 1. 2, pp. 97–103. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-97-103



Реализация в Российской Федерации (далее – РФ) национального проекта «Цифровая экономика» (далее – Проект) предполагает наличие системы мониторинга, обеспечивающей контроль за достижением его целевых показателей. Один из ключевых целевых показателей Проекта – внутренние затраты на развитие цифровой экономики за счет всех источников (по доле в валовом внутреннем продукте (далее – ВВП) страны) – является важным показателем мониторинга ресурсного обеспечения цифровизации экономики РФ. Для обеспечения контроля результативности использования соответствующих ресурсов целесообразно расширение системы целевых показателей, в том числе, за счет включения в ее состав показателей, отражающих макроэкономические эффекты от реализации Проекта.

В этом аспекте показатель ВВП может рассматриваться в качестве наиболее адекватной и универсальной основы измерения комплексного эффекта цифровизации в РФ. В соответствии с особенностями его построения в Системе национальных счетов (далее – СНС) ВВП является интегральным показателем, отражающим результаты функционирования национальной экономики в рамках конкретного (годового) периода. Как сложный показатель, основанный на комбинации элементов, характеризующих структуру производства, направления использования произведенных товаров и услуг и структуру доходов, полученных в секторах национальной экономики в результате производственной деятельности, ВВП потенциально позволяет оценивать масштабы и динамику экономических и социальных эффектов ее цифровизации. При этом качество разрабатываемых оценок и корректность их интерпретации во многом зависят от адекватности используемых для этих целей методических подходов, обоснование и выбор которых требует учета особенностей методологии построения ВВП и существующих объективных ограничений в его применении в аналитической практике.

Последний тезис представляется особенно актуальным в условиях продолжающихся в международной статистике дискуссий, объектом которых являются проблемы использования ВВП в качестве базового аналитического показателя в современной экономике, ориентированной на инновационные факторы развития. Основные критические замечания экспертов в этой части относятся к методологии построения данного показателя, который был разработан в 30-е гг. XX столетия и соответствовал запросам потенциальных пользователей информации периода индустриального развития рыночной экономики. Другая отмечаемая экспертами проблема связана с интерпретацией и использованием данного показателя при анализе и проведении международных сравнений уровня и динамики социально-экономического развития различных стран и регионов.

Системные оценки качества данного показателя впервые представлены в выводах Комиссии по основным показателям экономической деятельности и социального прогресса (2009 г.), возглавляемой Лауреатом Нобелевской премии Дж. Стиглицом, в которых также содержались рекомендации по совершенствованию построения данного показателя и его применению в аналитической практике. Выводы данной комиссии определили актуальные направления исследований в этой области, которые в современной международной статистике стали концентрироваться в наиболее проблемных областях построения и анализа ВВП [9].

Одним из приоритетных направлений таких исследований является разработка учетной и методологической базы измерения результатов экономической деятельности в условиях структурных изменений мировой экономики. Данный аспект исследований представляется особенно актуальными в условиях наблюдаемых в международной статистике, так называемых статистических парадоксов, – фиксации тенденций, связанных с замедлением динамики социально-экономического развития стран – лидеров в сфере инновационной экономики (США, Великобритании, Франции и др.). Отсутствие объяснений этого феномена при наличии статистики, противоречащей существующим аналитическим оценкам, основанным на использовании показателя ВВП, связывается многими экспертами, в том числе, и с некорректностью учета и измерения социально-экономических эффектов цифровизации [8].

Характерными особенностями существующей практики измерения влияния цифровизации на уровень и динамику базовых макроэкономических показателей являются:

- отнесение разрабатываемых оценок к отдельным сферам цифровизации и проблемы их интеграции в рамках построения общих макроэкономических оценок;
- использование в качестве основы структуризации цифровой экономики как объекта анализа агрегированных классификационных групп СНС, детализируемых или корректируемых на основе субъективных подходов;



- преимущественное использование при измерении эффектов цифровизации производственного метода построения ВВП при формальном согласовании разрабатываемых оценок с оценками, получаемых на основе альтернативных подходов;
- отсутствие учета в методологии построения ВВП факторов, определяемых особенностями процессов цифровизации национальной экономики (рост масштабов нерыночных товаров и услуг, трансформация структуры конечного потребления в секторе домашних хозяйств, формирование новых видов экономических активов и др.);
- отсутствие корректировок разрабатываемых оценок с учетом изменения качественных характеристик товаров и услуг в результате использования цифровых технологий;
- ориентация при корректировках ВВП на рекомендации, разработанные для стран с высоким уровнем инновационного развития и развитой системой макроэкономической статистики.

Проблемы корректного измерения ВВП в условиях цифровизации национальной экономики связаны, в первую очередь, с недостатками существующей общеметодологической базы построения соответствующих оценок. В настоящее время в международной статистике, несмотря на наличие многочисленных методологических и практических разработок в области учета и измерения цифровой экономики, нет общего консенсуса относительно содержания и структуры соответствующего объекта. Такое положение объясняется, прежде всего, многомерностью данного объекта, границы и структура которого зависят от целей анализа и в современной практике определяются, по существу, на основе субъективных подходов. В результате в статистике из-за отсутствия общепризнанного определения цифровой экономики наблюдаются существенные расхождения и в оценках ее масштабов, разрабатываемых для различных стран и регионов.

При определении цифровой экономики в статистике используются различные признаки, которые относятся как к пространству, в котором функционирует цифровая экономика, так и к средствам (организационным, техническим и др.), обеспечивающим ее функционирование. Например, в определении цифровой экономики Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) среда функционирования цифровой экономики распространяется на рынки товаров и услуг, а обеспечивающими его средствами являются системы электронной коммерции в сети «Интернет». В определении Всемирного банка представление о среде функционирования цифровой экономики распространяется в целом на систему экономических, социальных и культурных отношений, реализация которых основывается на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологий. Другой ключевой признак цифровой экономики лежит в основе ее определения Бостонской консалтинговой группы (BCG), в соответствии с которым сфера распространения цифровой экономики ограничивается коммерческой деятельностью, осуществляемой на основе использования сети «Интернет» (далее – Интернет) и/или Всемирной сети (www) [7].

Существует множество других определений цифровой экономики, которые основываются на комбинациях ее характеристик, что в ряде случаев приводит к образованию искусственных объектов, учет и измерение которых на регулярной основе представляется малоперспективным из-за ограниченных возможностей использования разрабатываемых оценок в аналитической практике. Такие оценки, как правило, утрачивают свою актуальность по мере формирования новых объектов, число которых может быть значительным и определяться новыми возможными комбинациями характеристик цифровой экономики.

В стратегических документах, отражающих цели и задачи цифровизации российской экономики, цифровая экономика определена как «хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг» [1].

В российской статистике цифровая статистика определяется как «деятельность по созданию, распространению и использованию цифровых технологий и связанных с ними продуктов и услуг» [5, с. 13].

В первом случае в качестве ключевого признака цифровой экономики определена ее информационная составляющая, рассматриваемая в качестве основного фактора повышения эффективности хозяйственной деятельности экономических субъектов, во втором – технологическая составляющая, распространяемая на основные виды экономической деятельности. Оба определения имеют достаточно общий характер и не содержат признаков, позволяющих структурировать данный объект, что является необходимым условием для измерения реальных масштабов и динамики процессов цифровизации российской экономики.



Разработанные в различные периоды в российской статистике оценки цифровой экономики относятся к различным объектам, определяемым как «информационная индустрия», «информационное общество», «интернет-экономика», «сектор информационно-коммуникационных технологий» (далее – сектор ИКТ), «сектор контента и средств массовой информации» и др. Этим объясняется и наличие в российской макроэкономической статистике различных оценок масштабов цифровой экономики, которые варьируются в зависимости от объекта измерения и основываются на различных версиях построения ВВП в СНС.

Например, доля интернет-экономики в суммарной валовой добавленной стоимости (далее – ВДС), рассчитанная на основе производственного подхода к построению ВВП, в 2014 г. для РФ оценивалась на уровне 2,4 %, на основе метода использования – 2,6 %. Для объекта измерения, представленного информационной индустрией, вклад в ВВП РФ в 2016 г. оценивалась на уровне 3,3 % (в том числе, сектор ИКТ – 2,9 %; сектор контента и СМИ – 0,4 %). В стоимостном выражении вклад информационной индустрии в ВВП РФ в 2016 г. оценивался на уровне 2,5 трлн руб. Разработанные для 2017 г. оценки относились отдельно к сектору ИКТ и сектору контента и СМИ. Для организаций сектора ИКТ в 2017 г. ВДС оценивалась на уровне 2,2 трлн руб. или 2,7 % от значения соответствующего показателя по России в целом. По другим оценкам, удельный вес сектора ИКТ в ВДС предпринимательского сектора в 2017 г. оценивался на уровне 3,3 %. ВДС организаций сектора контента и СМИ в 2017 г. составил 260,4 млрд руб. или 0,3 % от суммарного ВДС РФ [3].

По данным за 2018 г. ВДС организаций сектора ИКТ оценивалась на уровне 2,4 трлн руб. или 2,6 %. Относительно ВДС предпринимательского сектора удельный вес сектора ИКТ РФ составил 3,2 %. Валовая добавленная стоимость организаций сектора контента и СМИ в 2018 г. составил 293,2 млрд руб. или 0,3 % от суммарного ВДС РФ [4].

Используемые в российской практике подходы к измерению масштабов цифровой экономики и их учету в составе ВВП основаны преимущественно на отраслевых принципах структуризации цифровой экономики. В наиболее распространенной версии в состав цифровой экономики включается сектор ИКТ и сектор контента и СМИ. Состав видов деятельности, относимых к сектору ИКТ, определен Приказом Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ от 7 декабря 2015 г. № 515 и включает согласно перечню Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД-2) 20 позиций, сектор контента и СМИ – 7 позиций [2].

Как показывает анализ, комбинируемые группы по их содержанию только условно или частично могут быть отнесены к цифровой экономике. Например, в ее состав включаются такие агрегированные и многоцелевые по использованию соответствующих товаров и услуг позиции, как производство бытовой электроники, торговля оптовая электронным и коммуникационным оборудованием и его запасными частями, ремонт коммуникационного оборудования и др. Одновременно из сферы учета исключаются элементы уровня подклассов ОКВЭД, которые по формальным признакам также могут быть отнесены к цифровой экономике.

Для доминирующего в российской статистике отраслевого подхода соответствующие корректировки ВВП могут быть связаны с уточнением видов экономической деятельности и структуры товарных групп, учитываемых в составе цифровой экономики.

В первом случае основой уточнений видов деятельности, включаемых в состав цифровой экономики, могут являться классификационные группы, предусмотренные новым российским классификатором кодов ОКВЭД-2 (версия ОК 029-2014). Совокупная ВДС цифровой экономики РФ для уточненных видов деятельности (8 позиций) в 2018 г. оценивалась в объеме 3,2 трлн руб. или 3,4 % от ВДС экономики РФ (92,8 трлн руб.).

Во втором случае корректировки ВВП могут быть связаны с процедурами исключения из учета товаров и услуг, производимых в отраслях цифровой экономики, относящихся к профильным продуктам других отраслей национальной экономики, и включением в состав учетных компонентов товаров и услуг, производимых в других отраслях, но относящихся к профильным продуктам цифровой экономики.

По оценкам, в 2018 г. разница между базисной оценкой ВВП (по произведенной ВДС) и оценкой, скорректированной на производство непрофильной продукции в отраслях цифровой экономики, составила около 220 млрд руб. (корректировка в сторону понижения), а разница между базисной оценкой и оценкой, скорректированной на производство профильной продукции цифровой экономики в других отраслях национальной экономики – более 390 млрд руб. (корректировка в сторону повышения). Общая скорректированная оценка масштабов цифровой экономики в 2018 г. – 3,6 % от суммарного значения ВДС экономики РФ.

Разработанные скорректированные оценки цифровой экономики РФ для ретроспективных периодов позволили также выявить основной недостаток отраслевого подхода при оценке влияния процессов цифровизации на динамику ВВП РФ – зависимость качества разрабатываемых оценок от состояния национальной статистики. При недостаточной степени детализации данных по видам экономической деятельности, учитываемым в составе цифровой экономики, а также данных, характеризующих уровень и динамику их инновационного и технологического развития, соответствующие оценки могут рассматриваться как пример формальных построений, не адаптированных к целям и задачам стратегического планирования и управления процессами цифровизации российской экономики. Например, временные ряды показателей доли цифровой экономики в ВДС экономики РФ для периода 2011-2018 гг., рассчитанные на основе отраслевого подхода, демонстрирует относительную стабильность их значений в среднем на уровне 3,5 %. Отсутствие выраженной относительной динамики масштабов цифровой экономики при динамичном росте значений других, прежде всего, физических, показателей цифровизации в РФ (рост числа абонентов широкополосного доступа к Интернету, обеспеченности мобильным Интернетом, развитие сервисов электронного правительства и т. д.), объясняется, в том числе, учетом в составе агрегированных показателей производства в отраслях, не относящихся к цифровой экономики. Кроме того, в условиях цифровизации экономики для части этих отраслей характерна стагнирующая динамика, что также оказывает непосредственное влияние на смещение полученных оценок динамики ВВП РФ в сторону занижения.

Общая концепция, лежащая в основе предлагаемого альтернативного подхода - использование различных методов для измерения различных структурных объектов цифровой экономики с последующим агрегированием полученных оценок. Данный тезис аргументируется фундаментальными различиями стоимостных оценок масштабов цифровой экономики, разрабатываемых для коммерческого, государственного сектора и сектора домашних хозяйств, в производственной деятельности которых и в составе используемых ресурсов доминируют, соответственно, рыночные и нерыночные товары и услуги.

Предлагаемый подход относится только к коммерческому сектору и по структурным признакам цифровая экономика определяется как совокупность цифровых сегментов, функционирующих в рамках каждой отрасли национальной экономики и чьи функции связаны с предоставлением интернет-услуг другим структурным подразделениям. Условием функционирования цифровых сегментов является наличие соответствующей инфраструктуры, которая в международной практике определяется как «цифровая инфраструктура» (англ. digital-enabling infrastructure) [6].

Предполагается, что совокупность цифровых сегментов, распределенных по производственным отраслям национальной экономики, характеризуется идентичной структурой составляющих их компонентов (принцип цифровой корзины). Их деятельность связана с обеспечением функционирования соответствующих отраслей и является частью отраслевого экономического оборота. В этом случае учет цифровой экономики в составе ВВП может основываться на общих принципах его построения в СНС.

Предложенный подход аналогичен подходу, применяемому в практике учета в СНС вспомогательной деятельности непрофильных групп заведений (подразделения, осуществляющие деятельность в сфере бухгалтерского учета, маркетинга, транспортного обслуживания и др.), обеспечивающих функционирование основных производственных подразделений. В данном случае деятельность таких групп учитывается в составе деятельности профильных групп с распространением отраслевых пропорций и на их показатели.

В соответствии с расчетными оценками, за период 2011-2018 гг. валовая добавленная стоимость, произведенная в цифровых сегментах коммерческого сектора экономики РФ, в текущих ценах увеличилась примерно в 3 раза со 161,2 млрд руб. до 468,0 млрд руб. при увеличении доли цифровых сегментов в суммарной ВДС экономики РФ с 0,3 % до 0,5 %.

В 2018 г. ВДС в цифровых сегментах при ценах компонентов производственных затрат и их качественных характеристиках на уровне 2011 г. оценивалась в размере 660,5 млрд руб.

Скорректированное значение ВДС в цифровых сегментах экономики РФ в текущих ценах 2018 г. оценивается на уровне 1056,8 млрд руб. – абсолютный прирост по сравнению с базовой оценкой (468,0 млрд руб.) – 588,8 млрд руб.

В 2018 г. доля цифровой экономики в скорректированном значении ВДС РФ (93,4 трлн руб.) 1,13 %.

Среднегодовые значения роста ВДС РФ за период 2011-2018 гг.:

- в текущих ценах без учета цифровой экономики – 108,6 %;
- в текущих ценах с учетом цифровой экономики – 108,7 %.

Среднегодовые значения роста ВДС в цифровых сегментах за период 2011-2018 гг.:

- в текущих ценах 116,4 %;
- в ценах компонентов промежуточного потребления 2011 г. и при их качественных характеристиках уровня базисного периода (660,5/161,2) – 122,3 %.

Более низкие значения оценок доли цифровой экономики в ВВП (ВДС) для РФ, разрабатываемых на основе данного подхода, по сравнению с существующими оценками, построенными по отраслевому принципу, объясняются различиями объектов измерений. В отличие от существующих оценок, формируемых для совокупности отраслей, результаты производственной деятельности которых только условно могут быть отнесены к экономическим результатам процессов цифровизации российской экономики, полученные оценки отражают непосредственный вклад цифровых сегментов в формирование ВВП (ВДС).

Полученная на основе предложенного подхода оценка доли цифровой экономики в ВВП РФ в 2018 г. на уровне 1,13 % может быть сопоставима с разрабатываемыми в международной статистике оценками для объекта, представленного интернет-экономикой (OECD, BCG). С учетом корректировок, связанных с уточнением объекта оценки, ее доля, например, в ВВП Китая оценивается на уровне 3,3 %, Южной Кореи – 4,3 %, Великобритании – 4,9 %. По значению данного показателя экономика России примерно соответствует уровню цифровизации экономики таких стран, как Турция и Южная Африка [10].

Предложенный подход при наличии соответствующей информационной базы также позволяет формировать аналогичные оценки и для объектов секторного и отраслевого уровней.

Разработка методологии учета и измерения цифровой экономики в РФ является промежуточным этапом в решении более общей и актуальной для российской экономики задачи, связанной с включением ее элементов в сферу стратегического планирования и управления социально-экономическими процессами. В практическом аспекте ее решение позволит сформировать информационно-аналитическую основу цифровой экономики для разработки стратегии и мониторинга развития сегментов цифровой экономики, построения комплексных оценок социально-экономических эффектов цифровой экономики, оценок ее влияния на ключевые макроэкономические показатели, включая ВВП и национальный доход, выявить реальную динамику развития национальной экономики и уровня жизни населения с учетом фактора цифровизации.

Разработка такой системы является необходимым условием реализации национального проекта «Цифровая экономика», многоцелевого по содержанию и ограниченного по объемам ресурсной базы. В этой части наличие комплексной системы показателей, дополняющей ключевой целевой показатель Проекта – внутренние затраты на развитие цифровой экономики за счет всех источников (по доле в валовом внутреннем продукте страны), являющийся показателем мониторинга использования ресурсной базы цифровизации экономики Российской Федерации – позволит обеспечить контроль за достижением других, прежде всего, результативных показателей, отражающих социально-экономические эффекты от его реализации.

Разработка такой системы может быть обеспечена при условиях дальнейшего совершенствования соответствующих разделов национальной статистики в части методологии макроэкономического учета процессов цифровизации и расширения сфер статистического наблюдения за объектами и процессами, относящимися к цифровой экономике.

#### *Библиографический список*

1. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы. Утверждена Указом Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы», раздел 1, п. р //СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216363/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/) (дата обращения: 01.12.2019).
2. Приказ Минкомсвязи России от 07.12.2015 г. № 515 «Об утверждении собирательных классификационных группировок «Сектор информационно-коммуникационных технологий» и «Сектор контента и средств массовой информации», Приложения 1, 2 (Зарегистрировано в Минюсте России 19.01.2016 № 40 636) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 06.12.2019).

3. Абдрахманова, Г. И., Вишнеvский, К. О., Волкова, Г. Л., Гохберг, Л. М. [и др.]. Индикаторы цифровой экономики: 2018: статистический сборник. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2018. – С. 60, 64, 86.
4. Абдрахманова, Г. И., Вишнеvский, К. О., Гохберг, Л. М. [и др.]. Индикаторы цифровой экономики: 2019: статистический сборник. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2018. – С. 80, 85, 110.
5. Абдрахманова, Г. И., Вишнеvский, К. О., Гохберг, Л. М. [и др.]. Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение: доклад НИУ ВШЭ: к XX Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, 9-12 апреля 2019 г. «Высшая школа экономики», Нац. исслед. ун-т, при участии Всемирного банка. – Москва; Санкт-Петербург: ВШЭ, 2019. – 13 с.
6. Defining and measuring the digital economy / Working Paper by K. Barefoot, D. Curtis, W. Jolliff, J. R. Nicholson, R. Omohundro, BEA, 2019. – 6 p.
7. Digital economy concepts, trends and visions: Towards a future-proof strategy. Discussion paper. world bank group, 2016. – Pp. 2-3.
8. Measuring the digital economy. IMF, 2018. – Pp. 12-13.
9. Stiglitz J. E. [et al]. Report by the commission on the measurement of economic performance and social progress (CEPSP). Paris, 2009. – Pp. 12-18.
10. The connected world / The Internet economy in the G-20. – BCG, 2012. – 9 p.

#### References

1. Strategiya razvitiya informatsionnogo obshchestva v Rossiiskoi Federatsii na 2017-2030 gody. Utverzhdena Ukazom Prezidenta RF ot 9 maya 2017 g. № 203 “O Strategii razvitiya informatsionnogo obshchestva v Rossiiskoi Federatsii na 2017-2030 gody”, razdel 1, p. r [Strategy for the development of the information society in the Russian Federation for 2017-2030. Approved by Presidential Decree No. 203 dated on May 9, 2017 “On the strategy for the development of the information society in the Russian Federation for 2017-2030”, section 1, p. “R”], legal reference system “Consultant plus”. Available at: <https://www.consultant.ru/document/cons> (accessed 01.12.2019).
2. Prikaz Minkomsvyazi Rossii ot 07.12.2015 No. 515 “Ob utverzhdenii sobiratel’nykh klassifikatsionnykh gruppировок “Sektor informatsionno-kommunikatsionnykh tekhnologii” i “Sektor kontenta i sredstv massovoi informatsii”, Prilozheniya 1, 2 (Zaregistrirvano v Minyuste Rossii 19.01.2016 № 40 636) [Order of the Ministry of Communications of the Russian Federation dated on December 7, 2015 N 515 “On approval of collective classification groups «Sector of information and communication technologies” and “Sector of content and mass media”, Appendices 1, 2 (Registered in the Ministry of Justice of Russia dated on January 19, 2016 № 40 636)], legal reference system “Consultant plus”. Available at: <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 06.12.2019).
3. Abdrakhmanova G. I., Vishnevskii K. O., Volkova G. L., Gokhberg L. M. [et al]. Indikatory tsifrovoy ekonomiki: 2018, statisticheskii sbornik [Digital economy indicators: 2018: data book]. Nats. issled. un-t “Vysshaya shkola ekonomiki”. Moscow, NIU VShE, 2018, pp. 60, 64, 86.
4. Abdrakhmanova G. I., Vishnevskii K. O., Gokhberg L. M. [et al]. Indikatory tsifrovoy ekonomiki: 2019: statisticheskii sbornik [Digital economy indicators: 2019 : Data Book]. Nats. issled. un-t “Vysshaya shkola ekonomiki”. Moscow, NIU VShE, 2018, pp. 80, 85, 110.
5. Abdrakhmanova G. I., Vishnevskii K. O., Gokhberg L. M. [et al]. Chto takoe tsifrovaya ekonomika? Trendy, kompetentsii, izmerenie: doklad NIU VShE: k XX Aprel’skoi mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva, 9-12 aprelya 2019 g. [What is the digital economy? Trends, competencies, measurement: report of the NIU VShE for the XX-th April International Scientific Conference on the Problems of Economic and Social Development]. Vysshaya shkola ekonomiki”, Nats. issled. unt, pri uchastii Vsemirnogo banka. Moscow, St-Petersburg, VShE, 2019. 13 p.
6. Barefoot K., Curtis D., Jolliff W., Nicholson J. R., Omohundro R. Defining and measuring the digital economy. Working Paper. BEA, 2019. 6 p.
7. Digital economy concepts, Trends and visions: Towards a future-proof strategy. Discussion Paper. World Bank Group, 2016. Pp. 2-3.
8. Measuring the Digital Economy. IMF, 2018, pp. 12-13.
9. Stiglitz J. E. [et al]. Report by the commission on the measurement of economic performance and social progress (CEPSP). Paris, 2009, pp. 12-18.
10. The Connected World. The Internet Economy in the G-20. BCG, 2012. 9 p.



**Барсегян Дмитрий****Эдуардович**

канд. экон. наук, ГКОУ ВО

«Российская таможенная

академия», г. Москва,

Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-0002-9554**e-mail:** dbars@bk.ru

## ВЛИЯНИЕ МЕР ТАМОЖЕННО-ТАРИФНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ВНЕШНЕТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ФОРМИРОВАНИЕ ВНУТРЕННИХ ЦЕН ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА

**Аннотация.** Рассмотрено влияние мер таможенно-тарифного регулирования на формирование внутренних цен Евразийского экономического союза, нормативно-правовое регулирование применения различных механизмов таможенно-тарифного регулирования. В качестве анализируемых мер выбраны: ввозные таможенные пошлины, вывозные таможенные пошлины, тарифные преференции, тарифные льготы и тарифные квоты. В статье приведены статистические данные динамики цен на некоторые категории товаров, представленные на официальном сайте Министерства экономического развития Российской Федерации, и их зависимость от мер таможенно-тарифного регулирования. Анализ взаимосвязи мер таможенно-тарифного регулирования и внутренних цен в Евразийском экономическом союзе проведен на примере Российской Федерации.

**Ключевые слова:** таможенно-тарифное регулирование, таможенные пошлины, тарифные преференции, тарифные льготы, тарифные квоты, стоимость товара.

**Цитирование:** Барсегян Д.Э. Влияние мер таможенно-тарифного регулирования внешнеторговой деятельности на формирование внутренних цен Евразийского экономического союза//Вестник университета. 2020. № 2. С. 104–109.

## INFLUENCE OF CUSTOMS AND TARIFF REGULATION MEASURES IN FOREIGN TRADE ACTIVITY ON THE FORMATION OF INTERNAL PRICES OF THE EURASIAN ECONOMIC UNION

**Abstract.** The influence of customs and tariff regulation measures on the formation of domestic prices of the Eurasian Economic Union, the legal regulation of the application of various mechanisms of customs and tariff regulation, – have been considered. As the analysed measures have been selected: import customs duties, export customs duties, tariff preferences, tariff privileges and tariff quotas. The statistical data on the dynamics of prices for some categories of goods presented on the official website of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation and their dependence on the measures of customs and tariff regulation, – have been presented in the article. An analysis of the relationship between the measures of customs and tariff regulation and domestic prices in the Eurasian Economic Union has been carried out on the example of the Russian Federation.

**Keywords:** customs and tariff regulation, customs duties, tariff preferences, tariff privileges, tariff quotas, cost of goods.

**For citation:** Barseganyan D.E. (2020) Influence of customs and tariff regulation measures in foreign trade activity on the formation of internal prices of the Eurasian economic union. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 104–109. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-104-109

Таможенно-тарифное регулирование в Евразийском экономическом союзе (далее – ЕАЭС) направлено на выполнение таможенными органами фискальной и защитной функции, при этом отдельные меры таможенно-тарифного регулирования оказывают влияние на уровень цен на товары, реализуемые на внутреннем рынке стран-участниц ЕАЭС. Таможенно-тарифное регулирование может не только снизить уровень внутренних цен в ЕАЭС, но и повысить их, что неразрывно связано с дополнительными затратами продавцов товаров на их реализацию, которые в конечном итоге перекладываются на конечного потребителя, снижая его покупательскую способность, чем и обусловлена актуальность выбранной для изучения темы исследования.

Цель исследования заключается в анализе влияния отдельных мер таможенно-тарифного регулирования на уровень внутренних цен в ЕАЭС.

© Барсегян Д.Э., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).





Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- проанализированы меры таможенно-тарифного регулирования в ЕАЭС;
- определено влияние механизмов таможенно-тарифного регулирования на уровень внутренних цен в ЕАЭС.

В ЕАЭС, государствами-членами которого являются Республика Армения, Республика Беларусь, Республика Казахстан, Кыргызская Республика и Российская Федерация (далее – РФ), применение мер таможенно-тарифного регулирования регламентируется Договором «О Евразийском экономическом союзе», Таможенным кодексом Евразийского экономического союза (далее – ТК ЕАЭС), Решением Совета Евразийской экономической комиссии от 16.07.2012 № 54 «Об утверждении единой Товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза и Единого таможенного тарифа Евразийского экономического союза» и некоторыми другими законодательными актами в области таможенного дела.

Под таможенно-тарифным регулированием внешнеторговой деятельности понимается метод государственного регулирования внешнеторговой деятельности, которые базируются на применении в отношении перемещаемых через таможенную границу ЕАЭС товаров таможенных пошлин и налогов [4]. При этом таможенные пошлины и налоги могут взиматься как с физических, так и с юридических лиц. К мерам таможенно-тарифного регулирования относятся:

- ввозные таможенные пошлины (ставки отражены в Едином таможенном тарифе ЕАЭС и действуют на всей территории ЕАЭС);
- вывозные таможенные пошлины (ставки устанавливаются национальным законодательством стран-участниц ЕАЭС);
- тарифные преференции;
- тарифные льготы;
- тарифные квоты [1].

Рассмотрим подробно влияние каждой меры таможенно-тарифного регулирования внешнеторговой деятельности на формирование внутренних цен в ЕАЭС. В рамках исследования все расчеты и статистические данные будут приведены на примере РФ.

Как было сказано ранее, ставки ввозной таможенной пошлины отражены в Едином таможенном тарифе ЕАЭС (далее – ЕТТ ЕАЭС), основными целями применения которого являются:

- рационализация товарной структуры импорта товаров в ЕАЭС;
- поддержание положительного сальдо торгового баланса в странах-участницах ЕАЭС;
- защита национальных производителей ЕАЭС от недобросовестной конкуренции со стороны иностранных продавцов аналогичной продукции;
- создание условий для повышения уровня покупательской способности населения ЕАЭС;
- пополнение государственных бюджетов стран-участниц ЕАЭС;
- создание и поддержание условий для расширения экспорта товаров из ЕАЭС и т. д. [5].

С помощью установления в отношении импортируемых в ЕАЭС товаров ввозной таможенной пошлины, страны-участницы ЕАЭС могут регулировать их стоимость на своих внутренних рынках. Поскольку чем выше ставка ввозной таможенной пошлины на импортируемый товар, тем выше его стоимость на рынке ЕАЭС и наоборот, чем ниже ставка ввозной таможенной пошлины на товар, тем ниже его стоимость на рынке ЕАЭС [8].

В таблице 1 отображена зависимость стоимости товаров на внутреннем рынке Российской Федерации от ставки ввозной таможенной пошлины на примере картона (код в соответствии с единой Товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности ЕАЭС 4810 13) [2].

Таблица 1

**Динамика зависимости цены картона на внутреннем рынке Российской Федерации  
от ставки ввозной таможенной пошлины за 2015-2018 гг.**

Цена	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Ставка ввозной таможенной пошлины, %	5	10	10	5
Средняя стоимость картона на рынке Российской Федерации, долл. США за 1 т	390	400	400	380

Составлено автором по материалам исследования

Как видно из таблицы 1, чем выше была ставка ввозной таможенной пошлины на импортный картон, тем выше была его стоимость на российском рынке, поскольку расходы импортера картона на его помещение под таможенную процедуру выпуска для внутреннего потребления увеличивались или уменьшались прямо пропорционально изменению ставки ввозной таможенной пошлины на картон. Следовательно, увеличение расходов на таможенное декларирование картона импортер перекладывал на конечного покупателя путем повышения его цены на рынке.

Если говорить о влиянии вывозных таможенных пошлин на формирование внутренних цен в ЕАЭС, то здесь ситуация обратная. Чем выше ставка вывозной таможенной пошлины на товар, тем меньше его стоимость на рынке ЕАЭС. Связано это с тем, что повышение ставки вывозной таможенной пошлины на тот или иной товар приводит к сокращению объемов его экспорта из-за увеличения расходов экспортера, связанных с таможенным декларированием, и, соответственно, приводит к росту предложения товара на внутреннем рынке ЕАЭС. Учитывая закон спроса и предложения, увеличение предложения товара на рынке ЕАЭС должно сопровождаться снижением его стоимости для поддержания спроса на исходном уровне или для его увеличения [9].

Зависимость цены товара на российском рынке от ставки вывозной таможенной пошлины на примере тунца обыкновенного мороженного, пшеницы мягкой и палтуса охлажденного отражены в таблице 2 [7].

Таблица 2

**Зависимость цены товара на российском рынке от ставки вывозной таможенной пошлины  
за 2015-2018 гг. на примере тунца обыкновенного мороженного,  
пшеницы мягкой и палтуса охлажденного**

Продукт	Ставка таможенной пошлины, %				Объем экспорта, тыс. т				Ср. стоимость за 1 т, долл. США			
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Тунец обыкновенный мороженный	5	5	5	0	1 980	2 540	2 720	3 400	2 000	2000	2100	2500
Пшеница мягкая	6,7, но не менее 11,67 евро/т	0	0	0	245	341	361	383	163	206	215	219
Палтус охлажденный	2,5	2,5	2,5	0	543	690	710	790	12 345	12 401	12 456	13 701

*Составлено автором по материалам исследования*

Как следует из таблицы 2, сокращение ставок вывозной таможенной пошлины и роста на рассматриваемые товары стало одной из причин увеличения их экспорта, что в свою очередь привело к сокращению предложения товаров на российском рынке и повышению их стоимости.

Тарифные преференции представляют собой льготы по уплате ввозной таможенной пошлины для товаров, которые произошли из развивающихся или наименее развитых стран при условии, что такие страны являются пользователями единой системы тарифных преференций.

На сегодняшний день размер тарифных преференций для развивающихся и наименее развитых стран будет разным:

– если преференциальный товар ввозится из развивающейся страны-пользователя единой системы тарифных преференций, то в отношении него будет применяться тарифная преференция в размере 75 % от базовой ставки ввозной таможенной пошлины (если, например, к товару применяется базовая адвалорная ставка ввозной таможенной пошлины в размере 15 % от таможенной стоимости, то при применении тарифной преференции размер адвалорной ставки ввозной таможенной пошлины будет составлять 11,25 %);

– если преференциальный товар ввозится из наименее развитой страны-пользователя единой системы тарифных преференций, то в отношении него будет применяться тарифная преференция в размере 0 % от базовой ставки ввозной таможенной пошлины (то есть, ввозная таможенная пошлина в отношении ввозимого товара будет начисляться условно) [1].

Исходя из вышесказанного, можно предположить, что стоимость преференциального товара на внутреннем рынке ЕАЭС будет изменяться в большую или меньшую сторону в зависимости от страны его происхождения. Данный вывод подтверждают следующие формулы, рассчитанные на примере сливок, которым соответствует ставка ввозной таможенной пошлины 15 % от таможенной стоимости.

$$\text{Таможенная пошлина (базовая ставка)} = 560 \cdot 0,15 = 84 \text{ евро.} \quad (1)$$

$$\text{Таможенная пошлина (преференция для развивающихся стран)} = 84 \cdot 0,75 = 63 \text{ евро.} \quad (2)$$

$$\text{Таможенная пошлина (преференция для наименее развитых стран)} = 84 \cdot 0 = 0 \text{ евро.} \quad (3)$$

По данным таможенной статистики стоимость 1 000 т сливок составляет 560 евро [2].

Под тарифной льготой понимается освобождение от уплаты ввозной таможенной пошлины или применение льготной ставки ввозной таможенной пошлины в отношении импорта льготной категории товаров вне зависимости от их страны происхождения. К льготной категории импортируемых товаров относятся:

- товары в качестве вклада в уставный капитал;
- товары, которые являются предметом международного сотрудничества в вопросах исследования и использования космического пространства;
- продукция морского промысла судов стран-участниц ЕАЭС или судов, которые были ими зафрахтованы;
- гуманитарная помощь;
- валюта и ценные бумаги и т. д. [1].

Исходя их перечня льготной категории товаров, можно сделать вывод о том, что тарифные льготы косвенным образом влияют на внутренние цены на рынке ЕАЭС, поскольку применяются к ввозимым товарам, которые не используются в коммерческих целях (кроме продукции морского промысла).

Под тарифной квотой понимается мера таможенно-тарифного регулирования внешнеторговой деятельности, которая распространяется на отдельные виды сельскохозяйственной продукции, импортируемые на территорию ЕАЭС из третьих стран в течение определенного периода времени и заключается в ограничении импорта квотируемых товаров. Тарифные квоты устанавливаются решением коллегии Евразийской экономической комиссии на каждый календарный год в зависимости от различных макроэкономических и микроэкономических факторов.

На рисунке 1 отражена динамика тарифных квот на замороженное мясо крупного рогатого скота и его средней стоимости на российском рынке за 2014-2018 г. [3]. Как следует из рисунка 1, за период с 2014 г. по 2016 г. рост стоимости одного килограмма замороженного мяса говядины обусловлен естественным ростом уровня инфляции. В 2017 г. Правительство РФ приняло решение увеличить объем тарифных квот на импорт изучаемой категории товара, в результате чего цены на него на российском рынке сократились на 2,8 %. Такая мера принята для повышения конкуренции среди продавцов замороженного мяса говядины и увеличения потребления данного товара среди населения.

Таким образом, меры таможенно-тарифного регулирования могут по-разному влиять на уровень внутренних цен в ЕАЭС. Увеличение ставки ввозной таможенной пошлины будет приводить к увеличению



Источник: [10]

Рис. 1. Динамика тарифных квот на мясо крупного рогатого скота замороженное и его средней стоимости на российском рынке за 2014-2018 гг.

стоимости товара внутри ЕАЭС, в то время как увеличение ставки вывозной таможенной пошлины будет приводить к уменьшению стоимости товара внутри ЕАЭС [6]. Применение в отношении товара тарифных преференций будет способствовать сокращению стоимости преференциального товара внутри ЕАЭС при условии соблюдения декларантом условий получения тарифных преференций при импорте товара на территорию ЕАЭС. Тарифные льготы будут оказывать влияние на уровень внутренних цен в ЕАЭС в меньшей степени, поскольку они применяются к товарам, которые не являются предметом внешнеторгового контракта, а увеличение импортных квот на отдельные категории импортируемых товаров будут сдерживать рост цен на них внутри Европейского экономического союза.

#### Библиографический список

1. Договор от 29.05.2014 (ред. от 15.03.2018) «О Евразийском экономическом союзе» // СПС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_163855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163855/) (дата обращения: 25.11.2019).
2. Решение Совета Евразийской экономической комиссии от 16.07.2012 № 54 (ред. от 16.07.2019) «Об утверждении единой Товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза и Единого таможенного тарифа Евразийского экономического союза» // СПС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_133133/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_133133/) (дата обращения: 25.11.2019).
3. Решение Коллегии Евразийской экономической комиссии от 18.08.2017 № 97 «Об установлении на 2018 год тарифных квот в отношении отдельных видов сельскохозяйственных товаров, ввозимых на таможенную территорию Евразийского экономического союза, а также объемов тарифных квот в отношении этих товаров, ввозимых на территории государств-членов Евразийского экономического союза» // СПС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_223078/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_223078/) (дата обращения: 25.11.2019).
4. Федеральный закон от 08.12.2003 № 164-ФЗ (ред. от 01.05.2019) «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» // СПС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45397/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45397/) (дата обращения: 25.11.2019).
5. Арский А. А. Совершенствование таможенного регулирования товаров // Вестник университета. – 2017. – № 10. – С. 119.
6. Воротынцева, Т. М. Меры таможенно-тарифного регулирования ввоза мясных товаров и пути их совершенствования: монография / Т. М. Воротынцева, В. Е. Новиков; РТА. – М.: Изд-во РТА, 2012. – 112 с.
7. Мантусов, В. Б. Анализ и конъюнктура мировых рынков товаров и услуг: учеб. пособие / В. Б. Мантусов, М. Ф. Ткаченко; РТА. – Москва: РИО РТА, 2018. – 118 с.

8. Новиков, В. Е. Таможенная пошлина как инструмент государственного регулирования экономики: монография; РТА. – М.: Изд-во РТА, 2006. – 248 с.
9. Ценообразование во внешней торговле: учебник / В. Б. Мانتусов [и др.]; под ред. В. Б. Мантусова; РТА. – М.: Юнити-Дана, 2018. – 247 с.
10. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/indicator/43931> (дата обращения: 25.11.2019).

#### References

1. Dogovor ot 29.05.2014 (red. ot 15.03.2018) "O Evraziiskom ekonomicheskom soyuze" [*Agreement dated May 29, 2014 (as amended on March 15, 2018) "On the Eurasian Economic Union"*]. Legal reference system "Consultant plus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_163855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163855/) (accessed 25.11.2019).
2. Resheniye Soveta Evraziiskoi ekonomicheskoi komissii ot 16.07.2012 № 54 (red. ot 16.07.2019) "Ob utverzhdenii edinoi Tovarnoi nomenklatury vneshneekonomicheskoi deyatel'nosti Evraziiskogo ekonomicheskogo soyuza i Edinogo tamozhennogo tarifa Evraziiskogo ekonomicheskogo soyuza" [*Decision of the Council of the Eurasian Economic Commission dated on July 16, 2012 No. 54 (as amended on July 16, 2019) "On the Approval of the Unified Commodity Nomenclature for Foreign Economic Activities of the Eurasian Economic Union and the Unified Customs Tariff of the Eurasian Economic Union"*]. Legal reference system "Consultant plus" [Legal reference system "Consultant Plus"]. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_133133/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_133133/) (accessed 25.11.2019).
3. Resheniye Kollegii Evraziiskoi ekonomicheskoi komissii ot 18.08.2017 № 97 "Ob ustanovlenii na 2018 god tarifnykh kvot v otnoshenii otdel'nykh vidov sel'skokhozyaistvennykh tovarov, vvozimykh na tamozhennuyu territoriyu Evraziiskogo ekonomicheskogo soyuza, a takzhe ob'yemov tarifnykh kvot v otnoshenii etikh tovarov, vvozimykh na territorii gosudarstv-chlenov Evraziiskogo ekonomicheskogo soyuza" [*Decision of the Board of the Eurasian Economic Commission dated on August 18, 2017 No. 97 "On the establishment of tariff quotas for 2018 for certain types of agricultural goods imported into the customs territory of the Eurasian Economic Union, as well as the volume of tariff quotas for these goods imported on the territory of the Member States Eurasian Economic Union"*], legal reference system "Consultant plus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_223078/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_223078/) (accessed 25.11.2019).
4. Federal'nyi zakon ot 08.12.2003 № 164-FZ (red. ot 01.05.2019) "Ob osnovakh gosudarstvennogo regulirovaniya vneshnetorgovoi deyatel'nosti" [*Federal Law dated on December 08, 2003 No. 164-FZ (as amended on January 05, 2019) «On the Basics of State Regulation of Foreign Trade Activity"*], legal reference system "Consultant plus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45397/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45397/) (accessed 25.11.2019).
5. Arskii A. A. Sovershenstvovaniye tamozhennogo regulirovaniya tovarov [*Improving the customs regulation of goods*], Vestnik Gosudarstvennogo universiteta upravleniya [*Bulletin of the State University of Management*], Vestnik Universiteta, 2017, no. 10, p. 119.
6. Vorotyntseva T. M., Novikov V. Ye. Mery tamozhenno-tarifnogo regulirovaniya vvoza myasnykh tovarov i puti ikh sovershenstvovaniya: monografiya [*Measures of customs and tariff regulation of the import of meat products and ways to improve them: a monograph*]. Moscow, RTA, 2012. 112 p.
7. Mantusov V. B., Tkachenko M. F. Analiz i kon'yunktura mirovykh rynkov tovarov i uslug: ucheb. posobiye [*Analysis and conjuncture of world markets for goods and services: a tutorial*]. Moscow, RIO RTA, 2018. 118 p.
8. Novikov V. Ye. Tamozhennaya poshlina kak instrument gosudarstvennogo regulirovaniya ekonomiki: monografiya [*Customs duty as an instrument of state regulation of the economy: a monograph*]. RTA. Moscow, Izd-vo RTA, 2006. 248 p.
9. Mantusov V. B. [et al]. Tsenoobrazovaniye vo vneshnei torgovle: uchebnik [*Pricing in foreign trade: a textbook*]. edited by. V. B. Mantusov, RTA. Moscow, Yuniti-Dana, 2018. 247 p.
10. Ofitsial'nyi sait Federal'noi sluzhby gosudarstvennoi statistiki Rossiiskoi Federatsii [*Official website of the Federal State Statistics Service of the Russian Federation*]. Available at: <https://www.fedstat.ru/indicator/43931> (accessed 25.11.2019).



**Голубцова Екатерина Владимировна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова», г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-7762-794X  
**e-mail:** katarina.golubtsova@gmail.com

**Караева Ксения Сергеевна**

студент магистратуры, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова», г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0001-9146-0552  
**e-mail:** karavaeva-kseniya@mail.ru

**Golubtsova Ekaterina**

Candidate of Economic Sciences, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-7762-794X  
**e-mail:** katarina.golubtsova@gmail.com

**Karavaeva Ksenia**

Graduate Student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0001-9146-0552  
**e-mail:** karavaeva-kseniya@mail.ru

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО И НАЛОГОВОГО УЧЕТА**

**Аннотация.** Изучен международный и российский опыт взаимодействия бухгалтерского и налогового учета. Проанализированы различия между двумя моделями бухгалтерского учета, применяемыми в разных странах. Даны основные характеристики налоговой (континентальной) и собственности (англосакской) моделей бухгалтерского учета. Проведен анализ двух моделей бухгалтерского и налогового учета. Рассмотрены особенности российской системы бухгалтерского и налогового учета, применяющиеся в Российской Федерации. Даны рекомендации по совершенствованию взаимодействия бухгалтерского и налогового учета под призмой международной практики в этой области. Сделаны выводы о влиянии мирового опыта на совершенствование российской системы.

**Ключевые слова:** бухгалтерский учет, налоговый учет, финансовая отчетность, международный опыт, российский опыт, налоговая система.

**Цитирование:** Голубцова Е.В., Караева К.С. Международный и российский опыт взаимодействия бухгалтерского и налогового учета//Вестник университета. 2020. № 2. С. 110–113.

**INTERNATIONAL AND RUSSIAN EXPERIENCE OF INTERACTION BETWEEN AUDITING AND TAX ACCOUNTING**

**Abstract.** International and Russian experiences in the interaction of auditing and tax accounting have been studied. The differences between two accounting models, applying in various countries, have been analysed. The main characteristics of tax (continental) and proprietary (anglo-saxon) accounting models have been given. The analysis of two models of auditing and tax accounting has been carried out. The features of the Russian system of auditing and tax accounting have been considered. The main differences of auditing and tax accounting, using in the Russian Federation, have been analysed. The recommendations on improving the interaction of auditing and tax accounting, taking into account international practice in this area, have been given. It has been concluded about the influence of world experience on improving the Russian system of auditing and tax accounting.

**Keywords:** auditing, tax accounting, financial reporting, international experience, Russian experience, tax system.

**For citation:** Golubtsova E.V., Karavaeva K.S. (2020) International and russian experience of interaction between auditing and tax accounting. *Vestnik universiteta*. 1. 2, pp. 110–113. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-110-113

На современном этапе развития рыночных отношений в Российской Федерации (далее – РФ) идет процесс формирования новых отношений между государством и бизнесом, когда изменяются задачи налогового планирования, бухгалтерского учета и контроля. Ранее этот вопрос был отнесен к бухгалтерскому учету, который в полной мере выполнял как расчетные, так и налоговые функции. Но несоответствие этих функций целям и задачам бухгалтерского учета привело к противоречию между двумя видами учета.

Цель исследования – совершенствование российской практики взаимодействия систем бухгалтерского и налогового учета на основе международного опыта.

Задачи исследования – рассмотреть две модели взаимодействия бухгалтерского и налогового учета в зарубежных странах; определить особенности бухгалтерского и налогового учета в России; выдвинуть предложения и дать рекомендации по усовершенствованию взаимодействия бухгалтерского и налогового учета в РФ.

© Голубцова Е.В., Караева К.С., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Совершенствование налоговой системы идет рука об руку с реформой системы бухгалтерского учета, которая обязана быть приведена согласно Международным стандартами финансовой отчетности. Трудность состоит в том, что под воздействием изменений налогового законодательства бухгалтерскому учету приходится менять свои не только принципы, но и методы, которые необходимы для формирования информации. А данные методы и принципы, в свою очередь, не соответствуют целям бухгалтерского учета [2; 8; 10]. В методике бухгалтерского учета основное – определить стоимость бухгалтерской прибыли и ее взаимосвязь с налоговой базой по налогу на прибыль. В специальной экономической литературе балансовая прибыль – сумма дохода за отчетный период до налогообложения налога на прибыль [3].

Стремительное развитие налогообложения в XIX в. и мировой экономической традиции привело к возникновению двух моделей бухгалтерского учета. Главное различие этих моделей – антагонистический взгляд на дилемму расчета бухгалтерской прибыли и ее отношение к налогооблагаемой сумме [9]. В Пруссии в XIX в. появилась первая концепция, которая называется налоговой (континентальной) и преобладает в континентальной Европе [1]. Вторая концепция распространилась в Великобритании и получила название собственнической (англосакской) [7] (табл. 1).

Таблица 1

**Основные характеристики налоговой и собственнической модели бухгалтерского учета**

Параметры сравнения	Наименование модели	
	Налоговая (континентальная)	Собственническая (англосакская)
Основное правило модели	Налогооблагаемая прибыль не равна сумме бухгалтерской прибыли	Налогооблагаемая величина отлична от суммы бухгалтерской прибыли
Характеристика модели	Финансовый отчет составляется в интересах государства в лице налоговых органов	Финансовый отчет составляется в интересах собственников
Страны	Германия, Франция, Бельгия, Аргентина, Бразилия	США, Великобритания, Канада, Австралия

*Составлено авторами по материалам исследования*

В налоговой (континентальной) модели налогообложение оказывает значительное влияние на бухгалтерский учет. В собственнической (англосакской) модели зависимость системы бухгалтерского учета от налогообложения слабая. Данная концепция базируется на требовании точного отражения в учете фактов хозяйственной жизни, следовательно, она более реалистична. В этой системе и бухгалтерский учет, и налоговый существуют параллельно [10].

В 90-е гг. XX в. в российской экономике произошли серьезные изменения, и страна начала движение к рынку. Тогда же появились первые изменения в бухгалтерских показателях для уплаты налога на прибыль. Сначала бухгалтерский учет был предназначен для правильного расчета налогов. Но в этот период уже наметилась тенденция к разделению бухгалтерской прибыли от ее налогообложения. Таким образом, появился налоговый учет как самостоятельное направление [5].

Разница в конечных целях является основной причиной разделения бухгалтерского и налогового учета. О результатах деятельности организации можно судить на основании бухгалтерской отчетности. Исходя из этого, ее составление является главной целью бухгалтерского учета [11]. А вот для налогового учета основным является совсем другое. В данном учете формируются показатели, которые необходимы, чтобы можно было рассчитать количественные параметры налогов и иная информация о деятельности организации, влияющая на такого рода параметры. Государственными органами проводится налоговое администрирование на основе этих показателей [5]. Налоговый и бухгалтерский учет базируются на одной экономической основе. В связи с этим есть возможность для их сближения, даже несмотря на существующие различия между данными видами учета.

На сегодняшний день существует необходимость дальнейшего реформирования бухгалтерского учета. В этом процессе важно не оставить без внимания вопрос разделения налогового и бухгалтерского учета, существующий в международных стандартах [3; 4; 6]. В последние десятилетия в методологии

и организации бухгалтерского учета в России произошли кардинальные изменения. Современный бухгалтерский учет представляет собой интегрированную систему, состоящую из подсистем финансового, налогового, управленческого и других видов учета.

Резюмируя сказанное выше, можно выдвинуть следующие предложения по взаимодействию бухгалтерского и налогового учета в РФ:

- активнее внедрять Международные стандарты финансовой отчетности в российской финансовой системе, для того чтобы показать прозрачность деятельности российских компаний, их готовность для выхода на международный уровень;
- разрабатывать новые стандарты с учетом мнений бухгалтерских и налоговых организаций, так как профессиональное суждение специалистов этих сфер крайне необходимо для этого;
- усовершенствовать систему подготовки квалифицированных специалистов в соответствии с международными программами;
- разрешить организациям вести бухгалтерский учет, соответствующий Международным стандартам финансовой отчетности;
- упорядочить нормативные требования, связанные с оформлением первичных документов, с целью упрощения большей части документооборота.

В наши дни в РФ существует особенность: организации составляют налоговую отчетность, исходя из требований налогового законодательства для целей налогообложения. Напротив, финансовая отчетность отражает полезную информацию для пользователей данной отчетности.

В связи с этим актуальны следующие рекомендации для усовершенствования взаимодействия бухгалтерского и налогового учета в РФ:

- введение стимулирующих мер для предприятий, ведущих две системы учета;
- усовершенствование системы подготовки квалифицированных специалистов в соответствии с международными программами;
- повсеместное внедрение и использование автоматизированных учетных систем;
- разработка и утверждение нормативного акта, определяющего порядок преобразования данных для целей налогового учета.

На основании изучения международного и российского опыта взаимодействия бухгалтерской и налоговой систем можно сделать вывод: опыт западных стран ценен и полезен для нашей экономики. Но при использовании такого опыта следует принимать во внимание такие объективные условия, как состояние экономики в данный момент в данной стране, а также особенности менталитета и традиции населения.

Несомненно, в мире не существует исключительно гармоничного взаимодействия бухгалтерского и налогового учета. Несмотря на это, задача любого государства осуществить сближение этих систем для создания устойчивого финансового положения государства.

Таким образом, подводя итог всему вышесказанному, нужно отметить, что системы бухгалтерского и налогового учета прошли долгий путь и претерпели немало изменений. Нельзя отрицать необходимость подобных изменений в национальных учетных системах из-за влияния глобализации мировых экономик. В работе исследованы особенности двух основных мировых моделей бухгалтерского учета и их влияние на развитие российской модели, которую можно считать интегрированной системой. Интегрированная система учета возникла благодаря совмещению признаков разных учетных моделей, позволяющая совместить информационные потребности всех заинтересованных пользователей финансовой и налоговой отчетности. На основе этого исследования можно прийти к выводу: взаимодействие бухгалтерского и налогового учета в России прошло несколько этапов становления и представляет собой сегодня более совершенную систему. Бесспорно, для успешного функционирования этой системы необходимо учитывать особенности национальной экономики.

Основными предложениями и рекомендациями по усовершенствованию взаимодействия бухгалтерского и налогового учета в РФ являются:

- внедрение международных стандартов финансовой отчетности в российскую финансовую систему;
- разработка новых стандартов с учетом мнений бухгалтерских и налоговых организаций;
- усовершенствование системы подготовки квалифицированных специалистов в соответствии с международными программами;

- разрешение организациям вести бухгалтерский учет, соответствующий международными стандартами финансовой отчетности;
- упорядочение нормативных требований для оформления первичных документов;
- введение стимулирующих мер для предприятий, ведущих две системы учета;
- внедрение и использование автоматизированных учетных систем;
- разработка и утверждение нормативного акта, определяющего порядок преобразования данных для целей налогового учета.

Применение всех этих предложений и рекомендаций позволит усовершенствовать взаимодействие бухгалтерского и налогового учета в России.

#### Библиографический список

1. Агеева, О. А. Бухгалтерский учет и анализ: Учебник для академического бакалавриата. – Люберцы: Юрайт, 2016. – С. 65.
2. Ахмадеев, Р. Г., Быканова, О. А. Изменение структуры внешней задолженности по странам БРИКС // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6, № 1 (18). – С. 22-26.
3. Белова, Е. Л. О взаимодействии систем бухгалтерского финансового и налогового учета // Современный бухгалтерский учет. – 2016. – № 4. – С. 20-25.
4. Горина, Г. А., Ахмадеев, Р. Г. Трансфертное ценообразование и новации налогового контроля // Справочник экономиста. – 2013. – № 3 (117). – С. 14-25.
5. Михайленко, Р. Г. Совершенствование методики трансформации бухгалтерской отчетности в соответствии с МСФО // Бухгалтер и закон. – 2015. – № 3 (175). – С. 14-20.
6. Налоговое право: учеб. для вузов / под ред. И. Ш. Киясханова, А. М. Багмета, М. Е. Косова. – 5-е изд. перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 336 с.
7. Новодворский, В. Д. О взаимодействии систем бухгалтерского учета и налогообложения // Бухгалтерский учет. – 2013. – № 23. – С. 64-68.
8. Сычева, Е.И. Теоретические основы налогового учета как элементы системы налогового администрирования//Экономические науки. – 2007. – № 33. – С. 146-149.
9. Юдина, Л. Н. Об интеграции бухгалтерского и налогового учета//Финансы и кредит. – 2015. – № 14. – С. 4-12.
10. Elliott, B., Elliott, J. Financial reporting and accounting, 14th ed. – Harlow: FT Prentice-Hall, 2014. – 910 p.
11. Fulbier, R. U., Gassen, J. IFRS for European small and medium-sized entities. – London: IFRS Foundation Publications Department, 2015. – 244 p.

#### References

1. Ageeva O. A. Bukhgalterskii uchet i analiz: Uchebnik dlya akademicheskogo bakalavriata [*Accounting and analysis: textbook for academic baccalaureate*]. Lyubertsy, Yurait, 2016. 65 p.
2. Akhmadeev R. G., Bykanova O. A. Izmenenie struktury vneshnei zadolzhennosti po stranam BRIKS [*Change in the structure of external debt by BRICS countries*]. Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie, 2017, vol. 6, no. 1 (18), pp. 22-26.
3. Belova E. L. O vzaimodeistvii sistem bukhgalterskogo finansovogo i nalogovogo ucheta [*On the interaction of systems of accounting, financial and tax accounting*]. Sovremennyyi bukhgalterskii uchet, 2016, no. 4, pp. 20-25.
4. Gorina G. A., Akhmadeev R. G. Transfertnoe tsenoobrazovanie i novatsii nalogovogo kontrolya [*Transfer pricing and tax control innovations*]. Spravochnik ekonomista, 2013, no. 3 (117), pp. 14-25.
5. Mikhajlenko R. G. Sovershenstvovanie metodiki transformatsii bukhgalterskoi otchetnosti v sootvetstvii s MSFO [*Improvement of methods of transformation of financial statements in accordance with IFRS*]. Bukhgalter i zakon, 2015, no. 3 (175), pp. 14-20.
6. Nalogovoe pravo: ucheb. dlya vuzov [Tax law: textbook for universities]. pod red. I. Sh. Kilyashkhanova, A. M. Bagmeta, M. E. Kosova. 5-e izd. pererab. i dop. Moscow, Uniti-Dana, 2015. 336 p.
7. Novodvorskiy V. D. O vzaimodeistvii sistem bukhgalterskogo ucheta i nalogooblozheniya [*On the interaction of accounting and taxation systems*]. Bukhgalterskii uchet, 2013, no. 23, pp. 64-68.
8. Sycheva E. I. Teoreticheskie osnovy nalogovogo ucheta kak element sistemy nalogovogo administrirovaniya [*Theoretical foundations of tax accounting as elements of a tax administration system*]. Ekonomicheskie nauki [Economic Sciences], 2007, no. 33, pp. 146-149.
9. Yudina L. N. Ob integratsii bukhgalterskogo i nalogovogo ucheta [*On integration of accounting and tax accounting*]. Finansy i kredit [Finance and Credit], 2015, no. 14, pp. 4-12.
10. Elliott B. Elliott J., Financial Reporting and Accounting, 14th ed. Harlow, FT Prentice-Hall, 2014. 910 p.
11. Fulbier R. U., Gassen J. IFRS for European small and medium-sized entities. London, IFRS Foundation Publications Department, 2015. 244 p.



**Дьяконова Ольга Семеновна**

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

**e-mail:** diakonova\_o@mail.ru

**Князева Елизавета Юрьевна**

студент, ФГБОУ ВО «Государст-  
венный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация

**e-mail:** gggg57@rambler.ru

**Dyakonova Olga**

Candidate of Economic Sciences,  
State University of Management,  
Moscow, Russia

**e-mail:** diakonova\_o@mail.ru

**Knyazeva Elizaveta**

Student, State University  
of Management, Moscow, Russia

**e-mail:** gggg57@rambler.ru

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Аннотация.** Раскрыты методологические аспекты результативности деятельности логистических организаций. Приведены обобщающие показатели логистической деятельности. Рассмотрены научные подходы к оценке способности предприятия работать эффективно. Анализ показателей публичной бухгалтерской отчетности некоторых логистических компаний показал, что основные проблемы снижения эффективности их работы связаны с низкой рентабельностью и замедленной оборачиваемостью вложенного капитала. Поэтому оценка результативности хозяйственной деятельности логистических организаций должна быть расширена и дополнена специфическими показателями эффективности использования ресурсов, которые учитывают отдельные аспекты их работы. В процессе оценки эффективности логистики предприятия должны учитываться как показатели, характеризующие саму логистическую систему, так и показатели, характеризующие работу данной системы.

**Ключевые слова:** логистика, логистическая система, логистические организации, результативность, эффективность, управленческие решения, методология.

**Цитирование:** Дьяконова О.С., Князева Е.Ю. Методологические аспекты повышения результативности деятельности логистических организаций // Вестник университета. 2020. № 2. С. 114–119.

## METHODOLOGICAL ASPECTS OF IMPROVING THE PERFORMANCE OF LOGISTICS ORGANIZATIONS

**Abstract.** The methodological aspects of the performance of logistics organizations have been revealed. The generalizing performance indicators of logistics have been given. The scientific approaches to the assessment of the ability of the enterprise to work effectively have been considered. The analysis of indicators of public financial statements of some logistics companies has showed that the main problems of reducing the efficiency of their work are associated with low profitability and slow turnover of invested capital. Therefore, the evaluation of the economic performance of logistics organizations should be expanded and supplemented by specific indicators of resource efficiency, which take into account certain aspects of their work. In the process of evaluating the effectiveness of logistics enterprises should be taken into account both indicators characterizing the logistics system itself, and indicators characterizing the operation of the system.

**Keywords:** logistics, logistics system, logistics organizations, performance, efficiency, management decisions, methodology.

**For citation:** Dyakonova O.S., Knyazeva E.Yu. (2020) Methodological aspects of improving the performance of logistics organizations. *Vestnik universiteta*. 1. 2, pp. 114–119. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-114-119

Эффективность и результативность организации – очень важный вопрос для любого менеджера (не только руководителя компании, но и отдела, службы). Вопрос результативности – вопрос о целях и их правильной постановке. Вопрос эффективности – вопрос правильности процесса достижения цели. Сущность понятия «результативность» заключается в степени достижения поставленных целей. Есть несколько основных подходов к ответу на вопрос, что такое результативность. В первом случае под этим понятием имеют в виду именно степень достижения целей, стоящих перед организацией. Этот подход действенен тогда, когда цели можно измерить в неких конкретных показателях. Во втором случае результативность понимается, как способность организации извлекать из внешней среды необходимые, часто уникальные ресурсы, необходимые для функционирования организации. В третьем подходе понятия эффективность и результативность практически уравниваются. В этом случае под ними понимают способность достигать хороших результатов в деятельности предприятия

© Дьяконова О.С., Князева Е.Ю., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).





при минимальных затратах и при опоре преимущественно на внутренние ресурсы. Известный теоретик менеджмента П. Друкер связывает эффективность с организацией процесса управления, а результативность с удовлетворением потребностей потребителей и клиентов [3].

Обзор экономической литературы по проблемам результативности деятельности логистических организаций выявил, что показатели результативности представлены довольно широко в разрезе отдельных видов ресурсов (материальных, трудовых, финансовых). За время развития логистики в развитых странах сформировалась система показателей, оценивающих ее эффективность и результативность. На рисунке 1 схематично показаны показатели логистической деятельности.



Источник: [1]

Рис. 1. Показатели, оценивающие эффективность и результативность логистической деятельности

В то же время нужно отметить неравномерность в развитии систем учета, квалификации сотрудников, уровне автоматизации, в конце концов в осознании руководителями отечественных предприятий важности значения логистических издержек для конечных результатов деятельности предприятия.

К сожалению, не все отечественные компании пришли к пониманию необходимости аналитики всех статей логистических расходов, неся убытки в связи с этим. Ряд отечественных предприятий до настоящего момента времени не модифицировали системы учета и отчетности таким образом, чтобы можно было оценивать совокупные логистические издержки (а не только транспортные расходы) на один заказ, единицу продукции.

Для оценки способности предприятия работать эффективно могут рассматриваться различные подходы. Многие компании используют подход, предложенный М. Мароши, где эффективность связывает с балансом со средой (соотношение вход – выход), рассматриваемым в связи с аспектами эффективности предпринимательской деятельности и финансового равновесия (стабильности) [7]. Соотношение стоимости входов (затрат на ресурсы) к соответствующей стоимости выходов (выпуска продукции) дает представление об эффективности предпринимательской деятельности, характеризует экономическое благополучие предприятия. Финансовое равновесие (стабильность) означает сбалансированность доходов и расходов предприятия и выступает как способность сохранить себя как субъекта экономики, выполняя при этом договорные обязательства, не нарушая законодательные нормы.

Однако, анализ показателей публичной бухгалтерской отчетности некоторых логистических компаний показал, что основные проблемы снижения эффективности их работы связаны с низкой рентабельностью и замедленной оборачиваемостью вложенного капитала [8]. В частности, показатели рентабельности продаж имеют отрицательные значения из-за превышения сумм расходов над заработанными предприятием доходами. Причины отрицательной рентабельности продаж, на наш взгляд, кроются в следующем. Во-первых, суммы выручки от продаж недостаточно для покрытия затрат, связанных с производством и продажей продукции. В соответствии с этим прибыль от продажи продукции отрицательна. Другая причина низкой эффективности работы компаний – интенсивность использования капитала. Показатели оборачиваемости также имеют критически низкие значения.

В рамках управленческого (целевого) подхода эффективность хозяйственной деятельности необходимо оценивать по прогрессу в достижении целевых установок или стандартов. В данном случае речь идет о результативности деятельности, а в основе оценки эффективности лежит концепция управления по целям. Основоположителем концепции управления по целям (MBO) является П. Друкер [3].

Стоит отметить, что в современных условиях управление по целям трансформировалось в систему ключевые показатели эффективности (KPI), которая реализуется в ряде управленческих моделей: системе сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана (BSC); модифицированных вариантах системы Нортон-Каплана, таких как система сбалансированных показателей Л. Мейселя, пирамида эффективности деятельности К. Мак-Найра и ряд других; универсальной системе показателей деятельности Х. К. Рамперсада; системе управления на основе экономической добавленной стоимости (EVA) и операционной прибыли (EBITDA) [4; 5; 7]. Все эти модели сосредоточены на разработке системы показателей, призванных количественно оценивать прогресс в достижении стратегических целей компании, а результативность управления оценивается по прогрессу в достижении цели.

На данный момент оценка результативности деятельности логистических организаций выполняется на основе определенных принципов. В частности, к ним можно отнести следующие: системность, комплексность, достоверность, объективность, релевантность, научность, оперативность, сопоставимость, принцип адекватности и т. д.

Системная оценка деятельности логистических организаций может производиться с позиций следующих заинтересованных субъектов: менеджмента фирмы, собственников, партнеров, кредиторов и поставщиков; налоговых и таможенных служб; покупателей. Например, в группу показателей, отражающих интересы потребителей продукции, входят объем товарооборота; товарная структура товарооборота; качество обслуживания; уровень цен на товары и сопутствующие платные услуги [6]. В группу показателей, интересующих налоговые органы, – система налогообложения, уровень налогообложения, уровень собираемости налогов.

Характеристику эффективности, производительности, надежности и гибкости работы логистической системы предлагается осуществлять с помощью ряда показателей, представленных в таблице 1.

Таблица 1

## Показатели оценки логистической системы

Параметры оценки	Показатели
Производительность логистической системы	Количество заказов на одного работника Количество логистических операций на одного работника Среднее время исполнения логистической операции
Надежность логистической системы	Надежность поставок Возможность возникновения дефицита Качество поставок
Эффективность логистической системы	Оборот логистических активов Загрузка мощностей логистических объектов Рентабельность инвестиций в логистическую инфраструктуру Оборот запасов Продолжительность одного оборота Доля логистических затрат в структуре общих затрат Рентабельность каналов сбыта
Гибкость логистической системы	Гибкость выполнения заказов Гибкость оплаты услуг

Источник: [5]

Так как основная масса критериев эффективности выстроена на базе ресурсного подхода, то есть отсутствует обобщенная система показателей эффективности, то это приводит к невозможности всеобъемлющей оценки эффективности деятельности организации.

Следует отметить, что в исследованиях различных авторов, недостаточно обращается внимание на общий, частичный, точный и относительный характер отдельных показателей оценки эффективности логистических систем. Кроме того, в существующих методиках недостаточно объективно учитывается неравнозначность индексов и групп индексов при интегральном индексном анализе или такой анализ не проводится вообще.

Оценка результативности хозяйственной деятельности логистических организаций должна быть расширена и дополнена специфическими показателями эффективности использования ресурсов, которые учитывают отдельные аспекты их работы.

В процессе оценки эффективности логистики предприятия должны учитываться как показатели, характеризующие саму логистическую систему, так и показатели, характеризующие работу данной системы. Часть таких показателей (частные) отражает отдельные составляющие эффективности логистической деятельности, а другая часть (общие) характеризует развитие логистической системы в целом. Общие и частные показатели оценки эффективности логистической деятельности предприятия представлены в таблице. 2.

Таблица 2

**Система показателей результативности деятельности логистической организации**

Общие показатели	Частные показатели	
Уровень логистической конкурентоспособности	Группа организационно-технологических показателей	Группа инфраструктурно-объектных показателей
Уровень логистического потенциала	Уровень скорости, надежности, производительности, качества, ритмичности, оборота	Уровень емкости, пропускной способности, износа, использования мощностей, обслуживания
Окупаемость (рентабельность) логистических затрат		

Источники: [2; 5]

Обобщающий интегральный показатель следует рассчитывать с учетом весомости каждого фактора по степени влияния на логистическую деятельность:

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} k_q,$$

где  $a_{ij}$  – средняя оценка  $i$ -го элемента подсистем логистики;  $k_q$  – вес данного элемента в общем показателе эффективности логистики.

Применение определенных методов оценки эффективности логистической деятельности в практической деятельности предприятий зависит от таких ситуационных факторов, как тип предприятия, отрасль, в которой осуществляется деятельность, уровень диверсификации, специфика продукции, типа рынка и конкуренции, наличия необходимой информации.

Использование общих и частных показателей результативности деятельности логистической организации позволит на основе оценки экономической эффективности деятельности осуществлять целевое управление и принимать обоснованные управленческие решения на основе комплексного подхода к управлению эффективностью.

Процесс оценки результативности деятельности логистической организации должен быть направлен на решение четырех основных задач:

- мониторинг логистических операций;
- контроль над процессом выполнения транспортно-логистического обслуживания;
- оперативное управление на основе выявленных тенденций;
- разработка дальнейших тактических и стратегических действий для совершенствования логистического процесса.

Для комплексной оценки результативности деятельности логистической организации целесообразно реализовать подход, раскрывающий ее триединую сущность:

- как результат количественного измерения;
- как процесс организации оценки, анализа результатов и выявления внутренних закономерностей, формирующих содержание объекта;
- в качестве базы для принятия управленческих решений по определению резервов повышения эффективности логистической деятельности.

В качестве агрегированного показателя предлагается использовать методику расчета средней геометрической, рассчитанной по индексам изменения отдельных показателей эффективности. Ограничение, которое следует соблюдать при расчете обобщающих показателей эффективности, сводится к следующему. При расчете обобщающего показателя должны использоваться индексы изменения показателей, все из которых характеризуют динамику как положительную в случае роста их уровня (или все из которых характеризуют динамику как положительную в случае снижения их уровня). Анализ деятельности организации на основе эталонной динамики показателей позволяет оценить перспективную эффективность деятельности организации.

Учитывая изложенное выше, можно сделать вывод о том, что полноценная оценка результативности логистической системы может осуществляться тогда, когда такая система представлена как единый организационно-управленческий комплекс, конечной целью существования которого является установление равновесия между уровнем качества обслуживания клиентов и логистическими затратами. Это позволяет рассматривать любую логистическую систему в качестве системы с обратной связью.

Таким образом, предложенная методология повышения результативности деятельности логистической организации, позволит проводить комплексное аналитическое исследование различных подсистем логистической системы, и определять возможные резервы повышения эффективности деятельности логистической организации.

#### Библиографический список

1. Аникин, Б. А. Основы логистики: учебник / под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. – М.: Проспект, 2017. – 339 с.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partner. Пер. с нем. 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 478 с.
3. Друкер, П. Менеджмент / П. Друкер, Дж. А. Макьярелло. – Москва, 2017. – 704 с.
4. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; пер. с англ. М. Павловой. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 294 с.
5. Ольве, Н.-Г., Рой, Ж., Веттер, М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.
6. Пармендер, Д. Ключевые показатели эффективности: разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Пармендер; пер. с англ. А. Платонова. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 258 с.
7. Рамперсад, Х. К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности: 40 вопросов для размышления с примерами разных вариантов действий / Х. К. Рамперсад, К. Туоминен; пер. с англ. Н. Брагиной. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 147 с.
8. Транспортно-логистические компании: Анализ финансовой отчетности публичных компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lobanov-logist.ru/library/352/55702/> (дата обращения: 15.12.2019).

#### References

1. Anikin B. A. Osnovy logistiki: uchebnik [*Fundamentals of logistics: a textbook*]. Pod. red. B. A. Anikina, T. A. Rodkinoi. Moscow, Prospekt, 2017. 339 p.
2. Vnedrenie sbalansirovannoi sistemy pokazatelei [*Implementation of the balanced scorecard*]. Horvath & Partner. Per. s nem. 2-e izd. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2016. 478 p.
3. Druker P., Makyarello Dzh. A. Menedzhment [*Management*]. Moscow, 2017. 704 p.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei: ot strategii k deistviyu [*Balanced scorecard: from strategy to action*]. Per. s angl. M. Pavlovoi. Moscow, Olimp-Biznes, 2018. 294 p.
5. Ol've N.-G., Roi Zh., Vetter M. Otsenka effektivnosti deyatel'nosti kompanii. Prakticheskoe rukovodstvo po ispol'zovaniyu sbalansirovannoi sistemy pokazatelei [*Evaluating the company's performance. Practical guide for using a balanced scorecard*]. Per. s angl. Moscow, Izdatel'skii dom Vil'yams, 2004. 304 p.

6. Parmenter D. Klyuchevye pokazateli effektivnosti: razrabotka, vnedrenie i primeneniye reshayushchikh pokazatelei [*Key performance indicators: development, implementation and application of key performance indicators*]. Per. s angl. A. Platonova. Moscow, Olimp-Biznes, 2018. 258 p.
7. Rampersad H. K., Tuominen K. Universal'naya sistema pokazatelei dlya otsenki lichnoi i korporativnoi effektivnosti: 40 voprosov dlya razmyshleniya s primerami raznykh variantov deistvii [*Universal system of indicators for evaluating personal and corporate performance: 40 questions for reflection with examples of different options for action*]. Per. s angl. N. Braginoi. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2016. 147 p.
8. Transportno-logisticheskie kompanii: analiz finansovoi otchetnosti publichnykh kompanii [*Transport and logistics companies: Analysis of financial statements of public companies*]. Available at: <https://www.lobanov-logist.ru/library/352/55702/> (accessed 15.12.2019).



**Ерзнкян Баграт Айкович**  
д-р экон. наук, Центральный эконо-  
мико-математический институт  
Российской академии наук,  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация  
**e-mail:** yerz@cemi.rssi.ru

## ДЛИННОВОЛНОВАЯ ДИНАМИКА В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ

**Аннотация.** Предметом исследования является динамика развития, обусловленная воздействием научно-технического прогресса и исследуемая с позиций институциональной экономики. Цель работы – выявление особенностей длинноволновой динамики с позиций технологических, институциональных и мирохозяйственных укладов. Используются аналитические и логические методы институционального анализа. Выявлена необходимость корректировки представлений о длинноволновой динамике, вызванная как объективными изменениями экономического развития, так и развивающимся характером институциональной теории. Результаты могут быть использованы органами исполнительной власти, имеющими отношение к стратегическому управлению развитием и связанными с проектированием социально-экономических институтов, обеспечивающих самоорганизацию и устойчивое функционирование экосистем. Обосновано, что развитие экономических систем зависит от релевантного выбора технологических, институциональных и мирохозяйственных укладов и способов управления ими. Показано, что внутрифирменные трансакции осуществляются на основе имплицитных тернарных контрактов, рыночные с посредниками – эксплицитных тернарных, рыночные без посредников – эксплицитных бинарных, а сетевые трансакции в экосистемах – имплицитных бинарных контрактов.

**Ключевые слова:** длинноволновая динамика, институциональная экономика, структура управления, трансакция, контракт, экосистема.

**Цитирование:** Ерзнкян Б.А. Длинноволновая динамика в контексте развития институциональной экономической теории // Вестник университета. 2020. № 2. С. 120–125.

**Yerznkyan Bagrat**  
Doctor of Economic Sciences,  
Central Economics and  
Mathematics Institute Russian  
Academy of Sciences, State  
University of Management,  
Moscow, Russia  
**e-mail:** yerz@cemi.rssi.ru

## LONG-WAVE DYNAMICS IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF INSTITUTIONAL ECONOMIC THEORY

**Abstract.** The subject of the study is the long-wave dynamics due to the impact of scientific and technological progress and examined from the standpoint of institutional economics. The goal of the paper is identification of the features of the long-wave dynamics phases from the standpoint of technological, institutional and world-wide structures. Analytical and logical methods of institutional analysis have been used. The need of correcting the long-wave dynamics notions, caused as by objective changes of economic development as well as by the evolving nature of institutional theory has been identified. The results can be used by executive power authorities relating to strategic management of the development and connecting with the design of social and economic institutions that support self-organization and sustainable functioning of ecosystems. It has been proved that the development of economic systems depends on the relevant selection of technological, institutional and world-wide economic structures and ways of managing them. It has been shown that intra-firm transactions are based on the implicit ternary contracts, market with the mediators on the explicit ternary contracts, market without mediators on the explicit binary contracts, and the network transactions in ecosystems are based on the implicit binary contracts.

**Keywords:** long-wave dynamics, institutional economics, governance structure, transaction, contract, ecosystem.

**For citation:** Yerznkyan B.H. (2020) Long-wave dynamics in the context of the development of institutional economic theory. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 120–125. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-120-125

**Благодарности.** Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда (проект №19-18-00335).

**Aknowlegements.** The research has been carried out at the expense of a grant of the Russian Scientific Fund (project №19-18-00335).

© Ерзнкян Б.А., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Длинноволновая динамика – понятие, характеризующее волнообразное или пульсационное развитие мирохозяйственной или национальной экономической системы, происходящее под воздействием научно-технического прогресса (далее – НТП). Обычно имеются в виду длинные волны (они же *K*-волны), фиксирующие неравномерную природу экономического развития с амплитудой в 50-60 лет. При подчеркивании регулярного характера этой неравномерности уместно использовать термин, вслед за ее первооткрывателем Н. Д. Кондратьевым, циклическое либо волнообразное развитие, желая же подчеркнуть ее относительный характер, проявляемый скорее в виде ритмов и пульсаций, целесообразно воспользоваться термином ритмическое или пульсационное развитие. Так поступает В. Е. Дементьев, относящий к факторам цикличности радикальных инноваций таковые, задающие «долгосрочный ритм – как в торможении коммерциализации научных открытий, так и в интенсификации их практического применения» [3, с. 55].

Пространственно-временные характеристики экономического развития, рассмотренные через призму особенностей их обеспечивающих институтов, в частности инновационного развития, приведены в работе [5]. При этом если длинноволновая динамика относится к развитию экономической системы в ее реальном представлении, исследование ее через призму развития институциональной экономической теории позволяет наблюдателю за реальностью корректировать свои взгляды сообразно меняющимся представлениям теории о практике.

Рассмотрим логику длинноволновой динамики с позиций институциональной теории. Производственную и технологическую основу *K*-волн образуют технологические уклады (далее – ТУ) – воспроизводящиеся целостные системы «технологически сопряженных производств» [1, с. 38]. Это определение восходит к работам 70-80-х гг. XX столетия, посвященным проблемам технического перевооружения экономики и ускорения ее развития на основе использования результатов НТП [7]. При этом, если в статике ТУ как совокупность близких по техническому уровню производств смыкается с хозяйственным уровнем, то в динамике он выступает воспроизводственным контуром, включающим развивающиеся и воспроизводящиеся технологии для нового ТУ [10]. Естественным продолжением идеи периодической смены ТУ – возникновения, становления, доминирования и их упадка – стало введение в научный оборот понятия институциональных укладов (далее – ИУ), что явилось шагом вперед и длинноволновой динамике, и в институциональной экономической теории. Институциональная динамика как изменения ИУ во времени сообразно изменению технологических укладов характеризуется, с одной стороны, инерционностью системы, а с другой – ее нацеленностью на достижение будущего состояния, не привязанного к ее прошлому и настоящему.

Идею единства двух взаимосвязанных сторон, или аспектов – ресурсно-технологического и институционального – можно объяснить следующим образом: экономика с ресурсно-технологической стороны выступает в качестве системы способов соединения ресурсов для производства благ и услуг, а с институциональной – как часть социальной системы. При этом, что следует непременно подчеркнуть, способность к согласованному действию в экономической плоскости как раз и является главным ресурсом, который «производит» институциональная структура экономики. «Взаимосвязь ресурсно-технологического и институционального аспектов воспроизводства следует понимать, как взаимное влияние, взаимный отбор технологических условий воспроизводства благ и услуг, с одной стороны, и социальных условий воспроизводства способности к согласованному действию, с другой стороны» [2, с. 15].

Что касается особенностей развития институциональной теории, то вспомним, что к оригинальной институциональной экономике многие исследователи пришли из социологии, к новой – кто из экономики, кто из той же социологии, а кто и из психологии и т. п. Знание истоков формирования теории позволяет лучше понять смысл ее понятий и терминов.

Обращение к институциональной теории проливает дополнительный свет на феномен длинноволнового экономического развития, поскольку вызревание и развитие ТУ происходит не в вакууме: оно сопровождается институциональными изменениями, о которых можно говорить в терминах ИУ. В этой связи предлагается вместо институционального усиления новый тип усиления – концептуальное подкрепление: не одних институтов другими, а одних (институциональных) концептов другими (длинноволновыми). Поскольку движущей силой длинноволновой динамики служат технологические изменения, то подкрепленная институтами такая динамика приобретает черты синтетической – институционально-технологической – динамики. Важно то, что эти черты рассматриваются в единстве, как это делает, по сути, К. Перес в концепции технико-экономической парадигмы – модели наилучшей деловой практики из общих

технологических и организационных принципов, отражающих «наиболее эффективный способ вовлечения определенной технологической революции в жизнь» [8, с. 40].

Рассмотрим развитие институциональной теории. Экономисты неоклассического толка, увлекшиеся институциональными идеями, сформировали течение, получившее название неоинституционализма. Это скорее ветвь неоклассики, чем институциональной теории пусть даже с атрибутом новая. Экономисты иного толка или, по крайней мере, не являющиеся строгими приверженцами неоклассики, либо продолжают линию старой институциональной теории, как Дж. Ходжсон, либо образуют течение, называемое новой институциональной экономической теорией, ярким представителем которой является Д. Норт.

В русле идей новой институциональной экономики лежит экономическая теория транзакционных издержек О. Уильямсона. Для неоклассической экономической теории существовали фирмы и рынки. Фирмы были неделимыми единицами – своего рода «черными ящиками», которые общались между собой посредством рынка. Пользуясь физической метафорой, это были тела, которые сталкивались, отталкивались, общались, одним словом – взаимодействовали. Сам факт их соприкосновения экономисты относили на счет рынка. По сути дела, и сам рынок также служил метафорой, потому что говорили о рыночном механизме, но не было затрат на приведение этого механизма в действие, не было транзакционных издержек – не в действительности, а в теории. Ортодоксы, или неоклассики, наблюдали за экономическим миром извне. Но сам Уильямсон, как наблюдатель, изначально находился внутри «черного ящика». Он видел мир изнутри, для него «ящик» был прозрачным: он мог видеть мир, но мир ортодоксов-экономистов не мог видеть того, что творится в самом «ящике», для них он оставался «черным».

В подтверждение сказанного приведем несколько примеров. В начале 1960-х гг. Уильямсон пишет две книги по дискреционному поведению менеджеров. Он уже находится внутри «ящика»: фирма – принципы-акционеры и агенты-менеджеры. В 1971 г. он публикует статью про вертикальную интеграцию, в которой прямо заявляет, что экономисты обычно не любят иметь дело с такими вещами, поскольку это нарушает привычную картину мира. В 1975 г. выходит так и не переведенная на русский язык книга «Рынки и иерархии» [11]. В книге 1985 г. (на русском она вышла в 1996 г.) к рынкам и иерархиям добавляются промежуточные образования – гибридные устройства, отношения в которых являют собой смесь рыночных и фирменных одновременно [9]. Ко всем этим формам Уильямсон подходит с одних и тех же методологических позиций, трактуя их как различные способы экономической организации. Выбор конкретной формы происходит под воздействием множества факторов, и чтобы не усложнять процедуру выбора в качестве удобного критерия им предлагается ориентация на минимизацию транзакционных издержек взаимодействия.

В целом развитие институциональной теории противоречиво: наблюдаются тенденции, указывающие на ее приближения к мейнстриму, но вместе с тем и на отдаление от нее [12]. Высказывается даже мысль о ее превращении в мейнстрим [13].

Из тенденций, вызванных внутренней логикой институционального развития, отметим дрейф теоретико-методологических концептов в сторону алгоритмизации / автоматизации институтов по схеме: правила – предписания – алгоритмы – автоматы. Учет этих моментов подводит к мысли о рынках как не просто о правилах, а как об алгоритмах, в более сильной и систематизированной форме представленной понятием рыночных алгоритмов Ф. Мировски [14]. Оно возникло из понимания рынков как вычислительных устройств, способных автоматически или алгоритмически назначать цену и сводить покупателей с продавцами. Для их обозначения вводится понятие-неологизм *markomata* (*market + automata*), необходимое для акцентирования внимания «не на поведении экономических агентов и их когнитивных способностях, а на рыночных механизмах и особенностях их вычислительных функций» [4, с. 89].

Рассмотрим экосистемы: логика становления, функционирования и перспективы развития. Ранее говорилось об усложнении форм экономической организации в контексте развития институциональной теории, реагирующей на происходящие в функционировании экономики процессы и пытающейся дать этому адекватное объяснение.

Эти процессы, при их рассмотрении *per se*, заполняют собой экономическое пространство как совокупность всевозможных – продуктовых, функциональных, отраслевых, территориальных, организационных, процессных и прочих технологий. Очевидно, что жизнеспособность такого пространства оказывается в сильной зависимости от наличия релевантного ему институционального поля – совокупности

формальных и неформальных правил вместе со структурами управления и механизмами принуждения к исполнению контрактов. Поскольку интересующие нас экосистемы большей частью создаются для реализации экономического развития инновационной направленности, отметим одну особенность последнего: в отличие от традиционного социально-экономического развития с технологиями в качестве объекта экономического пространства, объектом инновационного развития выступают еще не существующие, но могущие быть созданными технологии. Их создание, как правило, осуществляется организациями проектного типа и инновационной направленности, действующими на основе сетевых взаимодействий. Такого рода сетевые структуры должны быть адекватно подобраны сообразно динамической логике технологического и организационно-институционального развития. Базируясь на идее целенаправленного сотрудничества, со временем они могут обрести статус фирм или близких им гибридных устройств, основанных на «отношенческой» контрактации, что связано с превращением нового ТУ в доминирующий. При этом, подлежащие созданию и становлению технологии должны находиться в рамках адекватных им институтов – возможно, также еще отсутствующих. Речь идет, таким образом, не только о создании, но и о возможности трансплантации определяющих развитие инноваций.

Будет вполне логично встроить феномен возникновения и развития экосистем в общую линию организационно-управленческих сдвигов в экономике. Если добавить к фактору иерархии еще ряд аспектов сравнения, а именно лицо организационной формы, характер отношений / взаимодействий, время жизнедеятельности предприятия и характерный для него системный тип, то получим такую картину:

- лицо иерархически устроенного предприятия юридическое, а рыночные трансакции носят характер эксплицитной переговорной контрактации, в отличие от внутрифирменных имплицитных управленческих трансакций; время жизнедеятельности непрерывное, системный тип – объектный для внешнего мира и интегрирующий все остальные типы внутри себя;
- лицо гибридного устройства скорее экономическое, взаимодействия строятся на основе «отношенческой» контрактации; время представляет собой смесь дискретности и непрерывности, а системный тип – процессный;
- лицо экосистемы экономическое, отношения кооперационные с сочетанием вертикальной и горизонтальной координации; взаимодействия организуются на основе института доверия, подкрепляемого в случае необходимости иными институциональными механизмами (эксплицитными контрактами); время жизнедеятельности дискретное, а системный тип – проектный [6; 15].

Проиллюстрируем особенности управления в экосистемах в сопоставлении экосистем с иными организационно-институциональными способами хозяйствования, или управленческими структурами.

Связь управления с трансакциями объясняется просто: управленческие функции по своей природе трансакционные, будь то в фирмах или на рынке. Эти категории для представителей неоклассики священны, поскольку для них вся хозяйственно-производственная деятельность протекает либо внутри фирм, либо на рынке: имеет место бимодальное распределение контрактных решений. Но это сильная степень абстракции. В более реалистичной, институциональной экономической теории, фирма и рынок трактуются в качестве полярных организационных решений, между которыми располагаются всевозможные гибридные образования. Здесь бимодальное распределение уступает место другим типам, в частности нормальному распределению, «при котором экстремальные случаи редки и большинство трансакций имеют промежуточную степень взаимозависимости их участников» [9, с. 150].

Охарактеризуем особенности различных управленческих структур с точки зрения присущего им характера контрактации – имплицитного или эксплицитного, бинарного или тернарного:

- внутрифирменные взаимодействия осуществляются на основе имплицитного тернарного контракта (управленческие трансакции в иерархии координируются выполняющими трансакционную функцию менеджерами);
- рыночные взаимодействия с посредниками также носят тернарный характер, но в отличие от фирмы они эксплицитны: агенты, носители трансформационной функции, вступают во взаимодействие не непосредственно, а через посредство других агентов, специализирующихся на выполнении трансакционной функции;
- характер рыночных переговорных трансакций без посредников – эксплицитный бинарный (заинтересованные в обмене экономические агенты выступают в роли носителей не только трансформационной, но и трансакционной функции);



– характер неиерархических нерыночных взаимодействий в экосистемах – имплицитный бинарный (надобность в эксплицитных контрактах в экосистемах, где доминируют сетевые взаимодействия, отпадает, равно как и надобность в фигуре управленца как координатора и принуждающего к исполнению контракта лица).

Важность совместного учета факторов, определяющих особенности длинноволновой динамики и специфики институционального развития является неперенным условием экономического развития. До сих пор общим местом было указание на важность учета технологических факторов, при этом факторы институциональные оставались на втором плане. Такое состояние дел нельзя признать удовлетворительным. Так, если в фазе вызревания уникальной технологии и дальнейшего ее внедрения важную роль играют неформальные нормы, то в последующих фазах развитие осуществляется на основе преимущественно формальных правил. Причина в том, что с появлением сопровождающих технологическую диффузию трансакций, связанных с понятием передачи прав собственности, правовые вопросы начинают играть первостепенную роль. Логичное дополнение понятия ТУ понятием ИУ позволяет рассматривать развитие экономики под воздействием технологий и институтов с единых методологических позиций, являющихся также объектом теоретического развития.

Особый акцент делается на проектировании системы социально-экономических институтов, обеспечивающих поддержку самоорганизации институционально-организационных элементов корпоративного уровня и устойчивого функционирования экосистем бизнеса как единой целостности взаимодействующих между собой и со средой составных частей, вписанных в логику длинноволновой динамики и институциональных изменений.

#### *Библиографический список*

1. Глазьев, С. Ю. Рынок в будущее. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладах / С.Ю. Глазьев. – М.: Книжный мир, 2018. – 768 с.
2. Гребенников, В. Г. К понятию экономического роста / В. Г. Гребенников // Теория и практика институциональных преобразований в России / Сборник научных трудов; под ред. Б. А. Ерзнкяна. Вып. 34. – М: ЦЭМИ РАН, 2015. – С. 6-17.
3. Дементьев, В. Е. Факторы цикличности радикальных инноваций / В. Е. Дементьев // Эволюция экономической теории: воспроизводство, технологии, институты. Материалы X Международного Симпозиума по эволюционной экономике и Методологического семинара по институциональной и эволюционной экономике. – СПб.: Алетейя, 2015. – С. 55-65.
4. Ерзнкян, Б. А. Технологическое и институциональное развитие социально-экономической системы в гетерогенной среде// Журнал институциональных исследований. – 2012. – Т. 4, № 3. – С. 79-94.
5. Ерзнкян, Б. А. Пространственно-временные характеристики институтов инновационного развития// Вестник университета. – 2016.– № 9. – С. 165-170.
6. Клейнер, Г. Б. Системная парадигма и системный менеджмент//Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 3. – С. 27-50.
7. Львов, Д. С. Новая концепция управления НТП / Д. С. Львов, С. Ю. Глазьев. – М.: Информэлектро, 1989. – 31 с.
8. Перес, К. Технологические революции и финансовый капитал. Динамика пузырей и периодов процветания / К. Перес. – М.: Дело АНХ, 2011. – 232 с.
9. Уильямсон, О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. / Науч. ред. и вступ. статья В. С. Каткало. – СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996. – 702 с.
10. Яременко, Ю. В. Структурные изменения в социалистической экономике / Ю. В. Яременко. – М.: Мысль, 1981. – 303 с.
11. Williamson, O. E. Markets and hierarchies: Analysis and anti-trust implications: A study in the economics of internal organization / O. E. Williamson. – New York: Free Press, 1975. – 286 p.
12. Hodgson, G. The hidden persuaders: institutions and individuals in economic theory // Cambridge Journal of Economics. – 2003. – Vol. 27, No. 2. – Pp. 159-175.
13. Hodgson, G. Evolutionary and Institutional Economics as the New Mainstream? // Evolutionary and Institutional Economics Review. – 2007. – Vol. 4, No. 1. – Pp. 7-25.
14. Mirowski, P. Markets Come to Bits: Markomata and the Future of Computational Evolutionary Economics// Journal of Economic Behavior and Organizat5ion. – 2007. – Vol. 63, No. 2. – Pp. 209-242.
15. Moore, J. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems / J. Moore. – NY: Harper Business, 1996. – 297 p.



References

1. Glaz'ev S. Yu. Ryvok v budushchee. Rossiya v novykh tekhnologicheskoy i mirokhozaystvennom ukladakh [*Breakthrough into future. Russia in new technological and world-wide structures*]. Moscow, Knizhnyi mir, 2008. 768 p.
2. Grebennikov V. G. K ponyatiyu ekonomicheskogo rosta [*On the notion of economic growth*]. Teoriya i praktika institutsional'nykh preobrazovaniy v Rossii. Sbornik nauchnykh trudov pod red. B. A. Erznkyana. Vyp. 34. [*Theory and practice of institutional changes in Russia / Collection of Scientific Works. Ed. by B. H. Yernkyan. Issue 34*]. Moscow, TsEMI RAN, 2015, pp. 6-17.
3. Dement'ev V. E. Faktory tsiklichnosti radikal'nykh innovatsii [*Cyclical factors of radical innovations*]. Evolyutsiya ekonomicheskoy teorii: vosproizvodstvo, tekhnologii, instituty. Materialy X Mezhdunarodnogo simpoziuma po evolyutsionnoy ekonomike i Metodologicheskogo seminaru po institutsional'noy i evolyutsionnoy ekonomike [*The evolution of economic theory: reproduction, technologies, institutions. Proceedings of the X International symposium on evolutionary economics and the Methodological seminar on institutional and evolutionary economics*]. St.-Petersburg, Aleteiya, 2015, pp. 14-46.
4. Yernkyan B. H. Tekhnologicheskoe i institutsional'noe razvitiye sotsial'no-ekonomicheskoy sistemy v geterogennoy srede [*Technological and institutional development of the social-economic system in a heterogeneous environment*]. Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy [*Journal of Institutional Studies*], 2012, vol. 4, no. 3, pp. 79-94.
5. Yernkyan B. H. Prostranstvenno-vremennyye kharakteristiki institutov innovatsionnogo razvitiya [*Spatial-temporal characteristics of innovative development institutions*]. Vestnik universiteta, 2016, no. 9, pp. 165-170.
6. Kleiner G. B. Systemnaya paradigma i systemnyi menedzhment [*System Paradigm and System Management*]. Rossiiskii zhurnal menedzhmenta [*Russian Journal of Management*], 2008, vol. 6, no. 3, pp. 27-50.
7. L'vov D. S., Glaziev S. Yu. Novaya kontseptsiya upravleniya NTP [*New concept of scientific-technological progress management*]. Moscow, Informelektro, 1989. 31 p.
8. Peres C. Tekhnologicheskie revolyutsii i finansovyy kapital. Dinamika puzyrei i periodov protsvetaniya [*Technological revolutions and financial capital. The dynamics of bubbles and golden ages*]. Moscow, Delo, 2011. 232 p.
9. Williamson O. I. Ekonomicheskie instituty kapitalizma: Firmy, rynki, «otnoshencheskaya» kontraktatsiya [*The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*]. Nauch. red. i vstup. stat'ya V. S. Kat'kalo. St.-Petersburg, Leinizdat, CEV Press, 1996. 702 p.
10. Yaremenko Yu. V. Strukturnyye izmeneniya v sotsialisticheskoy ekonomike [*Structural changes in socialist economy*]. Moscow, Mysl, 1981. 286 p.
11. Williamson O. E. Markets and hierarchies: Analysis and anti-trust implications: A study in the economics of internal organization. New York, Free Press, 1975. 286 p.
12. Hodgson G. The hidden persuaders: institutions and individuals in economic theory. Cambridge Journal of Economics, 2003, vol. 27, no. 2, March, pp. 159-175.
13. Hodgson, G. Evolutionary and institutional economics as the new mainstream? Evolutionary and institutional economics review, 2007, vol. 4, issue 1, pp. 7-25.
14. Mirowski P. Markets come to bits: Markomata and the future of computational evolutionary economics. Journal of Economic Behavior and Organizat5ion, 2007, vol. 63, issue 2, pp. 209-242.
15. Moore J. The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York, Harper Business, 1996. 297 p.

**Иванов Игорь Николаевич**

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

**e-mail:** ivanov-igor-nik@mail.ru

**Лукьянова Татьяна Викторовна**

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

**e-mail:** lukyanovat@inbox.ru

**Орлова Любовь Васильевна**

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

**ORCID:** 0000-0002-8725-9976

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

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИИ

**Аннотация.** Рассмотрены основные черты малого и среднего бизнеса и условия его функционирования в России. Отмечено значительное отставание Российской Федерации в части развития данной сферы предпринимательства от передовых в экономическом отношении стран. Освещены отраслевая структура отечественного малого и среднего бизнеса, его вклад в экономику страны. Проанализированы основные проблемы, тормозящие его развитие в России. Выявлены, в частности, нехватка кредитно-финансовых ресурсов, несовершенство системы налогообложения, чрезмерное администрирование, завышенные обязательные страховые платежи, неготовность значительной части менеджмента к ведению предпринимательской деятельности. Перечислены основные мероприятия, проводимые государством по поддержке малого и среднего бизнеса, отмечены непоследовательность и недостаточность этих мероприятий. В качестве магистрального пути государственной поддержки малого и среднего бизнеса предложено формирование благоприятных условий для его ведения, включающих дальнейшее совершенствование налогового законодательства в данной сфере, облегчение его доступа к кредитам, устранение излишних нормативно-правовых, административных и организационных барьеров, обучение и повышение квалификации менеджмента.

**Ключевые слова:** малый и средний бизнес, микропредприятие, предпринимательство, экономическая политика, государственная поддержка, налоговая система.

**Цитирование:** Иванов И.Н., Лукьянова Т.В., Орлова Л.В. Проблемы и перспективы малого и среднего бизнеса в России // Вестник университета. 2020. № 2. С. 126–133.

## PROBLEMS AND PROSPECTS OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN RUSSIA

**Abstract.** The main features of small and medium-sized businesses and the conditions for their functioning in Russia have been considered. A significant lag of the Russian Federation in terms of the development of small and medium-sized businesses from economically advanced countries has been noted. The sectoral structure of domestic small and medium-sized businesses, its contribution to the country's economy have been highlighted. The main problems hindering the development of small and medium-sized businesses in Russia have been analysed. In particular, a shortage of credit and financial resources, an imperfection of the taxation system, excessive business administration, overpriced compulsory insurance payments, a lack of readiness of a significant part of small and medium-sized businesses management to conduct business, have been revealed. The main activities carried out by the state to support small and medium-sized businesses have been enumerated, inconsistency and insufficiency of these activities have been enumerated. As the main way of state support for small and medium-sized businesses, it has been proposed to create favorable conditions for conducting its activity, including further improvement of tax legislation in this field, facilitating their access to loans, eliminating unnecessary regulatory, administrative and organizational barriers, training and advanced training for management.

**Keywords:** small and medium business, microenterprise, entrepreneurship, economic policy, state support, tax system.

**For citation:** Ivanov I.N., Lukyanova T.V., Orlova L.V. (2020) Problems and prospects of small and medium businesses in Russia. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 126–133. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-126-133

**Ivanov Igor**

Doctor of Economic Sciences,  
State University of Management,  
Moscow, Russia

**e-mail:** ivanov-igor-nik@mail.ru

**Lukyanova Tatiana**

Candidate of Economic Sciences,  
State University of Management,  
Moscow, Russia

**e-mail:** lukyanovat@inbox.ru

**Orlova Lyubov**

Candidate of Economic Sciences,  
State University of Management,  
Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0002-8725-9976

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

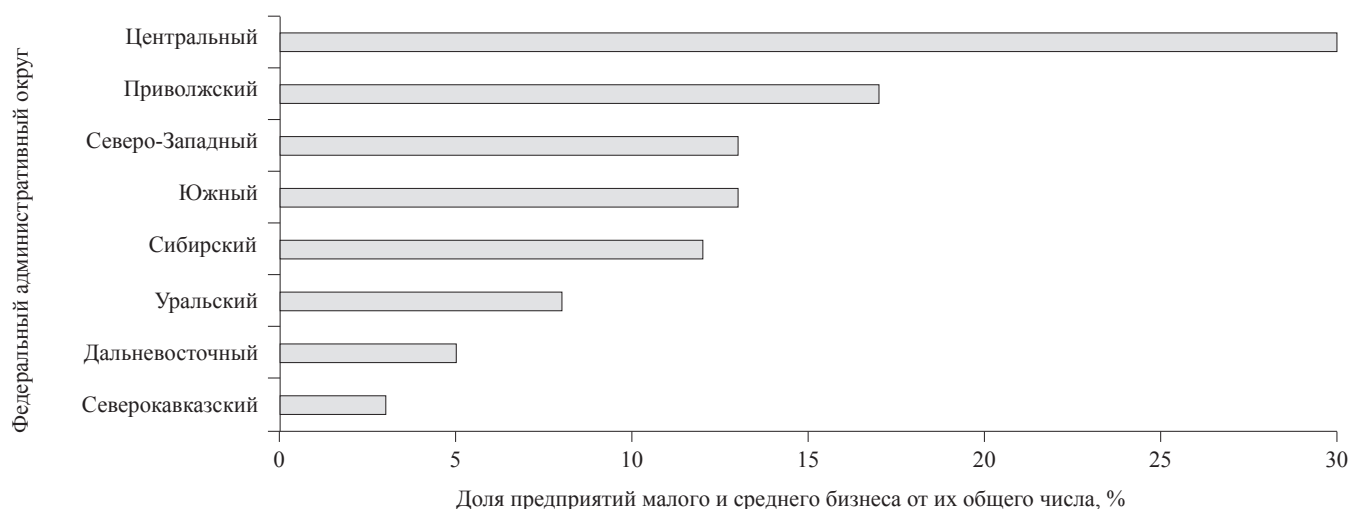


Современный этап экономического развития России поставил новые задачи перед органами государственного управления. Активная экономическая политика должна обеспечивать устойчивый экономический рост и конкурентоспособность российских товаров на мировых рынках. В ряду актуальных в экономической сфере задач стоит задача ускоренного развития малого и среднего предпринимательства (далее – МСП). Развитие малого и среднего бизнеса создает благоприятные условия для экономики и является ее неотъемлемой частью, фундаментальной составляющей ее функционирования, это мощный рычаг для решения комплекса экономических, социальных и политических проблем [7]. Малый бизнес – база рыночных отношений, он способен быстро реагировать на любые изменения экономических условий в стране. Предприятия малого бизнеса учитывают индивидуальные особенности потребителей, способны подстраиваться под их вкусы и предпочтения, так как в большинстве своем они специализированы. Средний бизнес создает дополнительные рабочие места, производит новые товары, способствует здоровой конкуренции, а также оказывает заметное влияние на темпы экономического роста и структуру валового внутреннего продукта.

В России действует Федеральный закон № 209 от 24 июля 2007 г. «О развитии малого и среднего бизнеса...», где определены основные принципы для отнесения компании к данной категории [2]. Предусмотрены требования к организационной форме, среднесписочной численности сотрудников и выручке. Предельный доход, который может получить организация, подлежит пересмотру Правительством Российской Федерации (далее – РФ). Актуальное постановление действует с 1 августа 2016 г. Сведения обо всех индивидуальных предпринимателях и организациях, относящихся в данной категории, собраны в специальном реестре [12].

Количество малых и средних предприятий в России по состоянию на 10 мая 2018 г. составило 6 170 963 ед. Из них юридических лиц – 2 917 371 (в том числе микропредприятий – 2 661 202, малых предприятий – 23 6495, и средних предприятий – 19 674), индивидуальных предпринимателей – 3 253 592 (в том числе соответственно 3 225 786, 27460 и 346 предприятий).

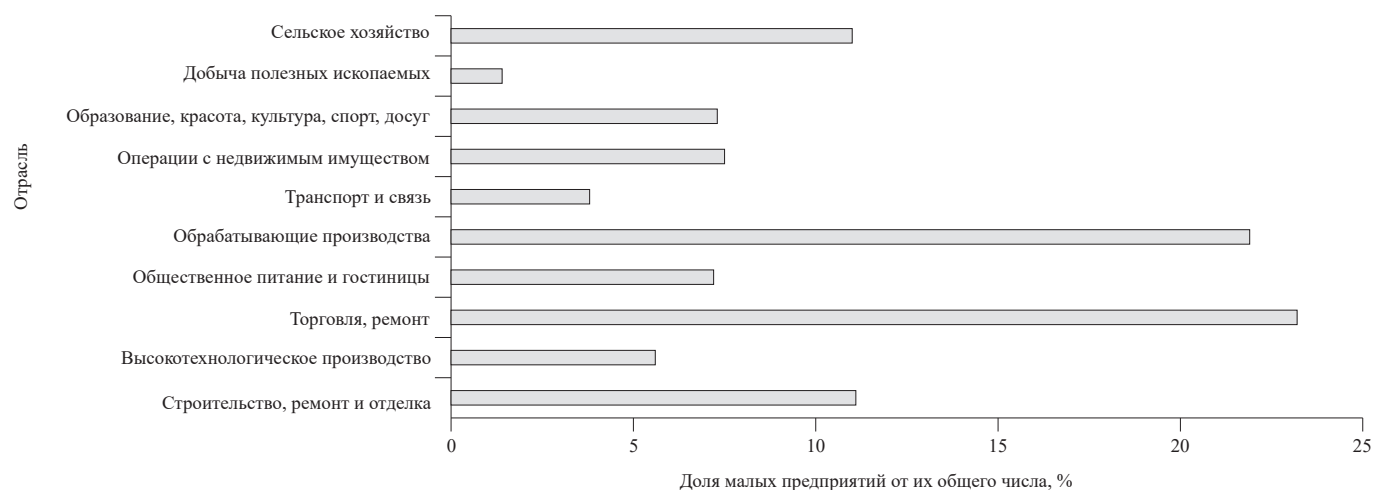
Самые свежие данные: по состоянию на 10 августа 2019 г. количество субъектов МСП составило 5 836 910. Из них юридических лиц – 2 460 399 (в том числе микропредприятий – 2 245 164, малых предприятий – 198 865, средних – 16 379), индивидуальных предпринимателей – 3 376 511 (в том числе соответственно 3 349 145, 27 054 и 312 предприятий). При этом субъекты МСП неоднородно распределены по территории России (рис. 1).



Источник: [15]

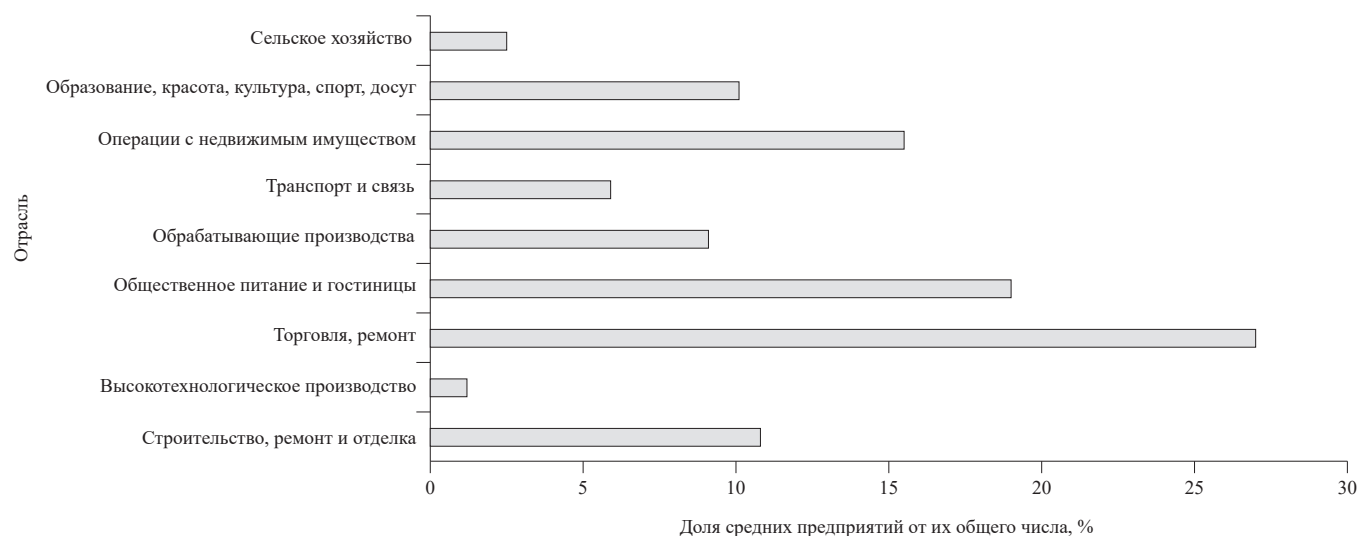
Рис. 1. Распределение предприятий малого и среднего бизнеса по федеральным административным округам за 2018 г.

Как следует из рисунка 1, наибольшее количество субъектов МСП находится в Центральном федеральном округе (30 %), наименьшее – в Северокавказском (3 %). Отраслевая структура МСБ представлена, соответственно, на рисунках 2 и 3.



Источник: [15]

Рис. 2. Отраслевая структура малого бизнеса



Источник: [15]

Рис. 3. Отраслевая структура среднего бизнеса

На сегодняшний день основное количество субъектов малого предпринимательства функционируют в сфере общепита и торговли. Что касается высокотехнологичных производств, то здесь их количество незначительно. Средний бизнес в основном сосредоточен в обрабатывающих производствах, таких как легкая и пищевая промышленность, машиностроение, медицинская и химическая промышленность, черная и цветная металлургия, а также торговля.

Суммарная доля налоговых поступлений от субъектов МСП в 2018 г. составила 23 %, крупных – 77 %.

В 2018 г. количество компаний малого и среднего бизнеса выросло на 0,03 %, правда, исключительно в результате увеличения числа микропредприятий (+0,3 % в годовом выражении). К микропредприятиям относят компании с годовым доходом не более 120 млн руб. и среднесписочной численностью сотрудников до 15 чел. Такие предприятия составляют 95,5 % сегмента МСП. Число малых и средних предприятий при этом за год сократилось на 6,1 % и 7,3 % соответственно. Число занятых в МСП на 10 января 2019 г. составило 15,87 млн чел.; за год оно сократилось на 233 тыс. чел. (на 1,5 %); за февраль 2019 г. оно сократилось еще на 30 тыс. чел. [9]. Отстает Россия и по вкладу МСП в экономику страны. Этот показатель в России составил: в 2014 г. – 19 %;

в 2015 г. – 19,9 %; в 2016 г. – 21,6 %; в 2017 г. – 21,9 %. Вице-премьер Правительства РФ Антон Силуанов говорил о том, что в 2019 г. этот вклад составит уже 23 %. Для сравнения, данный показатель в развитых странах составляет: Великобритания – 51 %; Германия – 53 %; Финляндия – 60 %; Нидерланды – 63 %.

Президент РФ В. В. Путин в Послании Федеральному собранию в марте 2019 г. говорил, что к 2025 г. вклад малого и среднего бизнеса в валовой внутренний продукт страны должен приблизиться к 40 %, при этом число занятых в МСП должно увеличиться с 19 млн чел. (по расчетам в 2019 г.) до 25 млн чел. (в соответствии с майскими указами Президента). Министр экономического развития РФ М. Орешкин уточнял, что нацпроект по развитию МСП предусматривает рост вклада этого сектора в экономику до 32,5 % к 2024 г. Доведение доли МСП в экономике страны до трети потребует структурных изменений сектора: «Речь идет об увеличении доли средних предприятий, акселерации субъектов, относящихся к категориям «микро» и «малые». Такая задача требует создания благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности и перепрофилирования существующих мер поддержки» [16]. В целом состояние малого и среднего предпринимательства в РФ нельзя признать благополучным.

По данным Центробанка легальный малый или средний бизнес в марте 2019 г. вели 2,9 % россиян старше 18 лет. В среднем по России насчитывается всего 27,6 активного предприятия МСП на 1 000 человек, что, как уже отмечалось, ниже европейского, китайского и среднемирового показателей. «Занятость в легальном сегменте МСП в России уже многие годы сокращается», – отмечает директор Института социополитики ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» Л. Овчарова [9]. Бытует мнение, что такая ситуация – прямое следствие низкой склонности россиян начинать собственное дело, объясняемой особенностями национального характера. Однако занятие малым или средним бизнесом в России нельзя назвать рациональным поведением человека – это преодоление огромного количества рисков, которых намного меньше в крупных государственных и частных компаниях, и дело не в психологии, а в среде, которую создает государство [5].

Нельзя сказать, что государство не уделяет никакого внимания сектору МСП. Для субъектов малого и среднего предпринимательства предусмотрены упрощенная налоговая система, упрощенная форма бухгалтерского учета, участие в госзакупках (15 %), государственные гарантии, надзорные каникулы, защита от избыточных проверок и др. [8]. Дополнительно предлагается упростить налоговую отчетность при внедрении контрольно-кассовой техники, расширить доступ к льготному финансированию, пересмотреть уголовную ответственность по «предпринимательским» статьям, популяризировать малый и средний бизнес.

Вместе с тем, описанное выше положение малого и среднего бизнеса в России свидетельствует о том, что комплекс мер государственной поддержки недостаточно эффективен.

Главной проблемой, тормозящей развитие малого и среднего предпринимательства, является нехватка кредитно-финансовых ресурсов [6]. Субъекты МСП по сравнению с крупными корпорациями считаются менее надежными в отношении своих обязательств по кредитам. В связи с этим около 50 % мировых МСП не имеют доступа к кредитам. Для сравнения, в развивающихся странах эта цифра достигает 70 %. Похожая картина имеет место и в России, несмотря на существенные государственные мероприятия по поддержке бизнеса [13]. Условия, выдвигаемые отечественными банками, представляют собой порой непреодолимые препятствия для получения предприятиями малого и среднего бизнеса кредитов. Средняя ставка по кредиту колеблется от 9 % до 19 % годовых [11]. В своем большинстве банки предпочитают финансировать крупные компании, опасаясь, что у предпринимателей малого и среднего бизнеса будет отсутствовать надежная гарантия исполнения своих обязательств и залоговое обеспечение кредита, так как большинство предпринимателей этого сектора не рискует отдавать под залог свое личное имущество. С другой стороны, и сами бизнесмены не спешат порой брать кредиты, потому что их смущают высокие проценты, высокие налоги и высокая стоимость аренды, непредсказуемое будущее, и, как следствие, неуверенность в возможности вернуть кредит. Кроме того, предпринимателю нужно продемонстрировать банку стабильный оборот своего предприятия, его высокие инвестиционные возможности, в то время как он вынужден, как правило, скрывать истинный размер своего дохода, ибо после оплаты всех полагающихся налогов, у него остается лишь 5-10 % прибыли.

Другая проблема – несовершенство налогообложения малого и среднего бизнеса. Из двух основных функций налогообложения – фискальной и стимулирующей – государство, главным образом, реализует фискальную. К сожалению, существующие налоговые режимы не торопятся учесть различные особенности



издержек малого бизнеса. Ведь основным источником инвестирования у индивидуальных предпринимателей являются собственные средства, так как в условиях сложившейся политической и экономической ситуации привлечение каких-либо заемных средств затруднено. Несмотря на то, что большая часть налоговых поступлений от бизнеса приходится на крупные предприятия, нагрузка (по отношению к прибыли) на малые и средние предприятия выше. В 2019 г. увеличилась ставка НДС до 20 % и некоторым организациям пришлось вносить изменения в заключенные ранее договоры. Высокая налоговая нагрузка не позволяет малым и средним предприятиям развиваться, стимулирует их не к росту, а к дроблению и выдавливает их в теневой сектор. Повышение страховых взносов в 2013 г. повлекло за собой уход с рынка большого количества предпринимателей. В 2016 г. правительство решило увеличить единый налог на вмененный доход до 15 %, что привело к тому, что многие предприятия либо закрыли свой бизнес, либо перешли на другие системы налогообложения. В итоге государство вместо увеличения поступлений в бюджет от налогов получило увеличение теневого сектора. Высокая платежная нагрузка привела к тому, что субъектам малого бизнеса становится всё сложнее накопить средства для развития своей производственной базы.

Тормозят развитие МСП различного рода административные барьеры, представляющие собой ограничения, касающиеся, например, качества товаров, условий их производства и реализации. Соблюдать данные правила должны все участники рыночных отношений, они же должны оплачивать различные нормативно-бюрократические процедуры. Примерами таких барьеров могут быть: регистрация новой фирмы, аренда помещения, получение лицензии или сертификации, материальных ценностей в кредит, получение различных льгот на ведение своей деятельности, либо это могут быть санкции, которые назначены фирме за невыполнение каких-либо правил, установленных законом.

В настоящее время количество административных барьеров снижается, но ситуация по-прежнему нестабильна и отнимает много сил и времени у предпринимателей. Часто затраты на преодоление различных административных барьеров превышают у некоторых предприятий малого бизнеса их расходы на ведение бизнеса.

Существенно напрягают субъекты малого и среднего бизнеса обязательные страховые взносы – платежи, которые, в частности, индивидуальные предприниматели платят за свое медицинское страхование и для формирования своей будущей пенсии. Их обязаны платить все предприниматели вне зависимости от того, приносит бизнес доход или нет. В случае, если величина дохода плательщика за расчетный период не превышает 300 000 руб., – в фиксированном размере 26 545 руб. за расчетный период 2018 г., 29 354 руб. за расчетный период 2019 г., 32 448 руб. за расчетный период 2020 г.; в случае, если величина дохода плательщика за расчетный период превышает 300 000 руб., – в фиксированном размере 26 545 руб. за расчетный период 2018 г. (29 354 руб. за расчетный период 2019 г., 32 448 руб. за расчетный период 2020 г.) плюс 1,0 % суммы дохода плательщика, превышающего 300 000 руб. за расчетный период [3].

Увеличится число проверок, так как теперь индивидуальных предпринимателей смогут проверять кроме налоговых инспекций еще Фонд социального страхования и Пенсионный фонд России, что выглядит немного странным, так как государство заявляло о стремлении снизить вмешательство в деятельность малого бизнеса. Две названные выше структуры так же, как и налоговые смогут замораживать банковские операции по счетам, в досудебном порядке регулировать взыскание платежей и осуществлять другие действия, уполномоченные налоговым органом.

Существенной проблемой малого и среднего бизнеса является человеческий фактор. Многие руководители малых предприятий не имеют опыта ведения бизнеса, его переориентации, эффективного управления людьми, знаний по ведению бухгалтерского учета. Все эти причины чаще всего приводят к банкротству. Играет важную роль и то, что руководители не могут найти квалифицированных работников. На сегодняшний день число компаний, которые испытывают сложности с подбором персонала, постоянно увеличивается. Это неудивительно, так как высококвалифицированный специалист отдаст предпочтение работе в крупной компании, которая сможет предложить более высокую зарплату.

Кроме этого, часто имеет место недостаточная финансовая грамотность руководителей, в первую очередь малых и микропредприятий. Например, государство ввело упрощенные формы сертификации и лицензирования, систему скидок на рекламу, различные льготы для участия на выставках, бесплатные юридические консультации, налоговые каникулы, но большинство предпринимателей об этом ничего не знают.

Все перечисленное выше приводит к тому, что инвестировать в малый и средний бизнес с каждым годом становится все меньше желающих. Существенной поддержки от местных властей субъекты МСП не находят. Региональные руководители отдают предпочтение крупному бизнесу как главному налогоплательщику, способствующему, кроме того, благоустройству территории и т. п.

В плане осуществления мер поддержки МСП со стороны государства в настоящее время делается следующее:

- в 2019 г. выделяется банкам 7,2 млрд руб. на льготные займы для предпринимателей, увеличив субсидии из бюджета на программу льготных кредитов для не крупного бизнеса в приоритетных отраслях в 11 раз. Это предусмотрено в проекте федерального бюджета на 2019 г. и последующие 2020-2021 гг. Общая сумма расходов на ближайшие 6 лет составит 190,9 млрд руб. Банки, которые внесены в специальный список, имеют право выдавать кредит под 6,5 % фирмам, которые участвуют в программе импортозамещения, применяют инновационные технологии, создают и обслуживают оборудование для нефтегазовой отрасли;

- на конкурсной основе предлагается осуществлять субсидирование для закупки оборудования, расширения производства или на открытие перспективного дела. Чаще всего субсидию получают те фирмы, деятельность которых приоритетна для региона (производство промышленных товаров, станков, машин, и оборудования, сельскохозяйственной продукции). Это может быть сумма от 10 до 300 млн руб., которая зависит от региона и предназначения. Субсидия может выдаваться на оплату лизинговых платежей, погашение кредита, открытие филиала с созданием дополнительных рабочих мест и т. д.;

- бесплатное участие в выставках и ярмарках – предприятия могут бесплатно размещать свою продукцию на специальных торговых площадках, что позволяет сэкономить на рекламе и продать часть своей продукции;

- бесплатные консультации – консультативная господдержка оказывается на базе центров занятости, подразделений Федеральной налоговой службы, фондов по развитию бизнеса. Специалисты отвечают на вопросы по налогообложению, бухгалтерскому учету, планированию деятельности, рассказывают про возможности получения других видов государственной помощи;

- аренда помещений и земли – начинающий предприниматель может брать в аренду по льготным ценам офис для работы или земельный участок у государства на выгодных условиях. Например, в Москве до 1 июля 2019 г. действовала минимальная арендная ставка на здания в размере 3,5 тыс. руб. за один квадратный метр;

- создание специальных налоговых режимов для малого и среднего бизнеса: упрощенной системы налогообложения 6 % от дохода либо 15 % от прибыли, чтобы уменьшить налоговое бремя и упростить отчетность; единый налог на вмененный доход (ЕНВД) 15 %, не зависящий от результатов финансово-хозяйственной деятельности, то есть рассчитывается на основании предполагаемого дохода; патентная система налогообложения 6 %; единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН) 6 % для организаций, являющимися производителями сельскохозяйственных товаров;

- продление надзорных каникул. Основной задачей надзорных каникул является освобождение начинающих предпринимателей от плановых проверок со стороны пожарной инспекции, СЭС, Роспотребнадзора в первые несколько лет [4; 10; 11; 14].

Однако, несмотря на принимаемые государством меры по поддержке малого и среднего бизнеса, сегодняшнее его состояние говорит о том, что этих мер, как уже отмечалось, недостаточно. Дальнейшее совершенствование системы государственной поддержки предприятий МСП должно идти, по нашему мнению, в направлении формирования более благоприятных условий для ведения малого и среднего бизнеса.

Для этого, в первую очередь, необходимо:

- дальнейшее совершенствование системы налогообложения малого и среднего бизнеса. Смещение акцента налоговой политики в отношении МСП с фискальной на стимулирующую функцию. Пересмотр налоговых льгот в части уплаты страховых взносов в Пенсионный фонд и Фонд социального страхования, снижение налоговых ставок, расширение практики предоставления налоговых каникул (освобождение от налогов на определенный период времени);

- дальнейшее облегчение доступа субъектов МСП к кредитам (в том числе льготным). Облегчение участия в поставках продукции для государственных нужд в инвестиционных конкурсах, финансируемых из бюджета развития РФ [1];

– устранение нормативно-правовых, административных и организационных барьеров, связанных с производством, реализацией и качеством продукции, упрощение процедуры регистрации, сокращение числа проверяющих органов и проверок, а также количества лицензируемых видов деятельности и продукции;

– обучение и повышение квалификации руководителей и специалистов малого и среднего бизнеса с целью формирования у них современных экономических, производственных и управленческих компетенций.

Россия имеет огромный потенциал развития сектора малого и среднего бизнеса. Последовательная работа государства в этом направлении позволит осуществить качественные преобразования предпринимательской среды и повысить эффективность функционирования предприятий малого и среднего бизнеса.

*Библиографический список*

1. Постановление Правительства РФ от 11.12.2014 № 1352 (ред. от 15.11.2017) «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_172109/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172109/) (дата обращения: 12.12.2019).
2. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 27.12.2018) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_521144/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_521144/) (дата обращения: 16.12.2019).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (ред. от 29.09.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу 01.11.2019) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_334304/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_334304/) (дата обращения: 03.12.2019).
4. Андрианова, Т. С. Механизмы государственной поддержки малого и среднего бизнеса // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2015. – № 1. – С. 140-144.
5. Воротников, Д. С., Рожкова, Н. К. Малый и средний бизнес в России: проблемы и пути развития // Вестник университета. – 2016. – № 10. – С. 26-33.
6. Иванова, Т. Б., Вишневский, В. С. Малый и средний бизнес: ограничения развития и инструменты их преодоления // Проблемы и перспективы экономического развития регионов: сб. ст. Всероссийской научно-практической конференции. – Грозный, 27.04.2017. – С. 53-58.
7. Ольховская, Н. С., Куимов, В. В. Роль и место малого и среднего бизнеса в современной экономике // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2014. – № 10. – С. 155-156.
8. Силуянова, К. В., Носков, В. А. Программа правительства РФ по поддержке малого и среднего бизнеса // Российская наука: актуальные исследования и разработки. – Самара, 10.06.2016. – С. 130-134.
9. Николаева, Д. Малый бизнес ушел в микромир. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3894279> (дата обращения: 19.12.2019).
10. Официальный сайт мэра Москвы: Льготные ставки аренды помещений для малого бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mos.ru/news/item/49167073/> (дата обращения: 30.12.2019).
11. Программы льготного кредитования малого и среднего бизнеса, стимулирование кредитования субъектов МСП. Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» (Корпорация МСП) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://corpmsp.ru/bankam/programma\\_stimulir/](https://corpmsp.ru/bankam/programma_stimulir/) (дата обращения: 23.12.2019).
12. Программа стимулирования кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства. Сбербанк России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/credits/psk](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/credits/psk) (дата обращения: 01.01.2019).
13. Рувинский, В. Почему малый бизнес не растет. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles> (дата обращения: 09.12.2019).
14. Федеральная налоговая служба [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.nalog.ru/rn77/news/activities\\_fts/8165848/](https://www.nalog.ru/rn77/news/activities_fts/8165848/) (дата обращения: 31.12.2019).
15. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2018/mal-pred18.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2018/mal-pred18.pdf) (дата обращения: 07.12.2019).
16. Фейнберг, А. Росстат впервые раскрыл долю малого и среднего бизнеса в экономике. РосБизнесКонсалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/05/02/2019/5c5948c59a794758389cfd7> (дата обращения: 06.12.2019).

References

1. Postanovlenie pravitel'stva RF ot 11.12.2014 No. 1352 (red. ot 15.11.2017) "Ob osobennostyakh uchastiya sub"ektov malogo i srednego predprinimatel'stva v zakupkakh tovarov, rabot, uslug ot del'nymi vidami yuridicheskikh lits" [*Decree of the Government of the Russian Federation dated on December 11, 2014, No 1352 (last edition 15.11.2017) "On the peculiarities of the participation of small and medium-sized enterprises in the procurement of goods, works, services to similar types of legal entities"*]. SPS «Konsul'tantPlyus» [Reference legal system "Consultant Plus"]. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_172109/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172109/) (accessed 12.12.2019).
2. Federal'nyi zakon "O razvitii malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossiiskoi Federatsii" ot 24.07.2007 No. 209-FZ (red. ot 27.12.2018) [*Federal Law "On the development of small and medium-sized businesses in the Russian Federation" dated on July 24, 2007 No. 209-FZ (last edition 27.12.2018)*], legal reference system "Consultant plus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_521144/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_521144/) (accessed 16.12.2019).
3. Nalogovyi kodeks Rossiiskoi Federatsii. Konsul'tant Plyus (red. ot 29.09.2019) (s izm. i dop., vstup. v silu 01.11.2019). [*Tax Code of the Russian Federation (last edition 29.09.2019) (as amended and supplemented; entered into force 01.11.2019)*], legal reference system "Consultant plus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_334304/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_334304/) (accessed 03.12.2019).
4. Andrianova T. S. Mekhanizmy gosudarstvennoi podderzhki malogo i srednego biznesa [*Mechanisms of state support for small and medium-sized businesses*]. Obrazovaniye i nauka bez granits: sotsial'no-gumanitarnye nauki [*Education and science without borders: social sciences*]. 2015, no. 1, pp. 140-144.
5. Vorotnikov D. S., Rozhkova N. K. Malyi i srednii biznes v Rossii: problemy i puti razvitiya [*Small and medium business in Russia: problems and ways of development*]. Vestnik Universiteta, 2016, no. 10, pp. 26-33.
6. Ivanova T. B., Vishnevskiy V. S. Malyi i srednii biznes: ogranicheniya razvitiya i instrumenty ikh preodoleniya [*Small and medium-sized businesses: development constraints and tools to overcome them*]. Problemy i perspektivy ekonomicheskogo razvitiya regionov: sb. st. Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [*Problems and prospects of economic development of regions: Sat. Art. All-Russian scientific and practical conference*]. Groznyi, 27.04.2017, pp. 53-58.
7. Ol'khovskaya N. S., Kuimov V. V. Rol' i mesto malogo i srednego biznesa v sovremennoi ekonomike [*The role and place of small and medium-sized businesses in the modern economy*]. Aktual'nye problemy aviatsii i kosmonavтики [*Actual problems of aviation and cosmonautics*], 2014, no. 10, pp. 155-156.
8. Siluyanov K. V., Noskov V. A. Programma pravitel'stva RF po podderzhke malogo i srednego biznesa [*The program of the Government of the Russian Federation to support small and medium-sized businesses*]. Rossiiskaya nauka: aktual'nye issledovaniya i razrabotki [*Russian Science: Actual research and development*]. Samara, 10.06. 2016, pp. 130-134.
9. Nikolaeva D. Malyi biznes ushel v mikromir. [*Small business went into the microworld*]. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/3894279> (accessed 19.12.2019).
10. Ofitsial'nyi sait mera Moskvyy [*The official website of the Mayor of Moscow*]. Available at: <https://www.mos.ru/news/item/49167073/> (accessed 30.12.2019).
11. Programmy l'gotnogo kreditovaniya malogo i srednego biznesa, stimulirovanie kreditovaniya sub"ktov MSP. Federal'naya korporatsiya po razvitiyu malogo i srednego predprinimatel'stva (Korporatsiya MSP). [*Concessional lending programs for small and medium-sized businesses, stimulating lending to SMEs. Federal Corporation for the Development of Small and Medium Enterprises" (SME Corporation)*]. Available at: [https://corpmsp.ru/bankam/programma\\_stimulir/](https://corpmsp.ru/bankam/programma_stimulir/) (accessed 23.12.2019).
12. Programma stimulirovaniya kreditovaniya sub"ektov malogo i srednego predprinimatel'stva. Sberbank Rossii [*A program to stimulate lending to small and medium-sized enterprises. Sberbank of Russia*]. Available at: [https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/credits/psk](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/credits/psk) (accessed 01.01.2019).
13. Ruvinskii V. Pochemu malyj biznes ne rastet [*Why small business is not growing*]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/opinion/> (accessed 09.12.2019).
14. Federal'naya nalogovaya sluzhba [*Federal Tax Service*]. Available at: [https://www.nalog.ru/rn77/news/activities\\_fts/8165848/](https://www.nalog.ru/rn77/news/activities_fts/8165848/) (accessed 31.12.2019).
15. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki [*Federal State Statistics Service*]. Available at: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2018/mal-pred18.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2018/mal-pred18.pdf) (accessed 07.12.2019).
16. Feinberg A. Rosstat v pervye raskryl dolyu malogo i srednego biznesa v ekonomike. RosBiznesKonsalting [*Rosstat for the first time revealed the share of small and medium-sized businesses in the economy*]. Available at: <https://www.rbc.ru/economics/05/02/2019/5c5948c59a794758389cfd7> (accessed 06.12.2019).



**Моисеев Сергей Борисович**  
генеральный директор, ООО «Масса»  
(компания – «Изолятор»), г. Москва,  
Российская Федерация  
**e-mail:** moiseev.sb@mosizolyator.ru

## АНАЛИЗ ФАКТОРОВ УСТОЙЧИВОСТИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

**Аннотация.** Рассмотрены факторы, влияющие на возможность адаптации теории ключевых компетенций в рамках традиционных идей ресурсного подхода для обеспечения конкурентоспособности предприятий в долгосрочной перспективе. Для этого проведен обзор особенностей применения ключевых компетенций при формировании стратегий промышленных предприятий зрелых отраслей промышленности, в которых благодаря действию эволюционных механизмов технологического и организационного развития имеются объективные предпосылки для создания на их основе устойчивых конкурентных преимуществ. Обоснована необходимость разработки методологических подходов к формированию конкурентной стратегии предприятия отрасли электротехнического производства, основанной на формировании организационно-экономического механизма адаптации к внешним воздействиям и внутренним изменениям для управления развитием ключевых компетенций как факторов сохранения устойчивого конкурентного преимущества в будущем и формирования в долгосрочной перспективе эффективной бизнес-модели развития предприятия.

**Ключевые слова:** ресурсный подход, ключевые компетенции, устойчивые конкурентные преимущества, зрелая отрасль, электротехническое производство, метод глубинного анализа.

**Цитирование:** Моисеев С.Б. Анализ факторов устойчивости конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций предприятия электротехнического машиностроения // Вестник университета. 2020. № 2. С. 134–141.

**Moiseev Sergey**  
General Manager, Massa (company  
“Izolyator”), LLC, Moscow, Russia  
**e-mail:** moiseev.sb@mosizolyator.ru

## ANALYSIS OF THE COMPETITIVE ADVANTAGE SUSTAINABILITY FACTORS BASED ON THE KEY COMPETENCIES OF AN ELECTRICAL ENGINEERING ENTERPRISE

**Abstract.** The factors influencing the possibility of the theory of key competencies adaptation within the traditional ideas of the resource approach to ensure the long-term competitiveness of companies have been considered. For this purpose, the review of features of application of key competencies during the formation of strategies of the industrial companies of mature sectors of industries has been carried out, in which thanks to action of evolutionary mechanisms of technological and organizational development there are objective preconditions for creation of steady competitive advantages on their basis. The necessity of development of methodological approaches to the formation of company's competitive strategy in the sector of electrical production based on the formation of organizational-economic mechanism of adaptation to external influences and internal changes to manage the development of key competencies as factors of sustainable competitive advantage in the future and the formation of long-term effective business development model of the enterprise, has been substantiated.

**Keywords:** resource approach, key competencies, sustainable competitive advantages, mature industry, electrical engineering, depth analysis method.

**For citation:** Moiseev S.B. (2020) Analysis of the competitive advantage sustainability factors based on the key competencies of an electrical engineering enterprise. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 134–141. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-134-141

В настоящее время одно из негативных влияний на некоторые отрасли экономики оказывает объективная необходимость осуществлять импортные поставки некоторых материалов и продукции, не производимых отечественными предприятиями. «Данная ситуация обязывает Россию реагировать на экономические

© Моисеев С.Б., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).





вызовы, в том числе санкции, и пересмотреть экономические модели функционирования отдельных отраслей с целью эффективного использования внутренних ресурсов страны» [1, с. 130].

Несмотря на санкционное давление и нарастание кризисных явлений в мировой экономике, российская промышленность продолжает развиваться и для обеспечения собственной безопасности в перспективе, России необходимо усиливать свою конкурентную позицию в мировой экономике. Для реализации данной задачи, необходима смена экономического курса развития отечественной промышленности и смещения фокуса государственной экономической политики с контроля объемов и направлений финансовых потоков на эффективное развитие производства.

Еще одной угрозой, стоящей перед российскими товаропроизводителями, является угроза появления новых конкурентов из-за рубежа, характерная практически для всех товарных рынков, за исключением, пожалуй, сырьевых. Все это определяет для российских предприятий актуальность проблемы исследования возможностей создания и сохранения устойчивых конкурентных преимуществ. Очевидно, что перспективы формирования устойчивых конкурентных преимуществ имеют разные шансы на успех для разных предприятий, при этом влияющими факторами являются не только тип рыночной модели отрасли, но и технологические и структурные особенности развития отрасли.

В современных условиях источники устойчивых конкурентных преимуществ предприятий целесообразно создавать на основе умения руководства трансформировать уникальные технологии, производственные навыки и организационные способности в компетенции, которые позволяют наделять предприятия потенциалом, который не только необходим для сохранения конкурентной позиции, но самое главное, влияет на скорость реакции и быстроту адаптации к изменениям внешней среды.

Наибольшее развитие идеи ресурсного подхода получили в теории ключевых компетенций, в рамках которой обоснована возможность создания устойчивых конкурентных преимуществ, так как конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе определяется не только правильным выбором необходимых ресурсов, но и умелым управлением ими, то есть лучшим их сочетанием, более эффективной и быстрой реализацией, в отличие от своих конкурентов.

В современной экономической теории понятие «компетенция» применяется уже более тридцати лет и было впервые серьезно рассмотрено в исследовании Г. Хэмела и К. К. Прахалада, которые обосновывают настоятельную необходимость введения и использования понятия ключевых компетенций для характеристики деятельности предприятий [9]. Прахалад и Хэмел в своей работе, определившей дальнейшее развитие данной школы стратегического управления, приводят термин «ключевая компетенция» для обозначения набора умений и технологий, массы бессистемно накопленного организацией знания и опыта, которая становится основой успешной конкуренции [11]. Таким образом, согласно этой концепции, ведущую роль в создании конкурентных преимуществ играет человеческий фактор, так как именно работники предприятия генерируют новые знания и накапливают опыт их использования в процессе адаптации к происходящим изменениям.

Прахаладом и Хэмелом впервые определено, что ключевая компетенция обладает тремя основными свойствами: она дает потенциальный доступ к широкому спектру рынков; добавляет значительную потребительскую стоимость конечному продукту, воспринимаемую покупателем; требуются большие затраты и усилия для того, чтобы скопировать ключевую компетенцию конкурента.

В дальнейших исследованиях Прахалад, Фаэй и Рэнделл дополнили ключевые компетенции такими характеристиками, как творческое объединение множества технологий вокруг знания потребностей и запросов потребителя, а также маркетинговой интуицией и умениями, позволяющими управлять созданным ресурсом таким образом, чтобы добиваться синергии [6].

Тем не менее, эту концепцию нельзя считать завершенной даже в теоретическом плане, поскольку до сих пор остается дискуссионным вопрос не только об идентификации, но и о самом понятии ключевых компетенций. Несмотря на большое количество теоретических исследований ключевых компетенций промышленных предприятий в настоящее время наблюдается недостаток методических разработок по их выявлению, анализу, а также методик по практическому использованию компетенций в управленческих процессах [4; 5].

Исследования, проводившиеся в рамках ресурсного подхода, показали, что умение трансформировать различные ресурсы в ключевые компетенции является настоящим источником устойчивого конкурентного преимущества и наделяет промышленные предприятия потенциалом быстрой адаптации к изменяющимся

рыночным условиям. В соответствии с ресурсным подходом, базой к устойчиво высоким прибылям является не повторение модели поведения, а развитие уникальных способностей компании как основы предложения ею неповторимых товаров и услуг [7].

Ключевая компетенция, находясь на пересечении внутренних условий бизнеса и потребительских предпочтений, позволяет получать максимальную долю потребительной стоимости и является основанием для получения устойчивого конкурентного преимущества, при этом использование сочетаний различных компетенций должно обеспечить синергию.

Исследователи ключевых компетенций отмечают, что «в настоящее время различные авторы называют до 10 отличительных признаков, которые можно использовать как критерии достоверности выводов о наличии у предприятия ключевых компетенций. При этом все авторы признают, что основополагающими признаками являются те, что входят в состав перечня, называемого «тест Хэмела-Прахалада», это: ценность для потребителя; уникальность навыков; универсальность применения» [2, с. 36].

Ответ на вопрос, в чем заключается стратегический подход к использованию ключевых компетенций и как управлять ими, видится в согласовании направлений развития компетенций в соответствии с видением будущего, анализа будущих возможностей и угроз и формировании механизма адаптации к внешним воздействиям на основе использования процессов самоорганизации компании.

Рассматривая формирование стратегии развития ключевых компетенций компании для обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ, Прахалад и Хэмел связали сформулированную ими концепцию ключевых компетенций с проблемой создания устойчивых конкурентных преимуществ. Они обосновали, что именно ключевые компетенции, которые являются уникальными и не могут быть скопированы, обеспечивают обладающей ими компании преимущества, эти преимущества устойчивы, так как для развития таких компетенций требуется время [11].

Складывающиеся в современных условиях экономические вызовы требуют новых подходов к формированию стратегий развития российских предприятий зрелых отраслей промышленности, направленных на повышение конкурентоспособности отечественных не сырьевых производителей на мировых рынках. Все это обуславливает наличие запроса со стороны топ-менеджмента этих компаний на разработку теоретических положений и методических рекомендаций по созданию и развитию условий для достижения устойчивых конкурентных преимуществ российских предприятий в зрелых отраслях.

Успешное стратегическое развитие предприятия в таких отраслях в значительной мере определяется внутренними, сложно имитируемыми конкурентами, нематериальными ресурсами (уникальностью организации применяемых технологических процессов, эффективностью использования накопленного опыта, знаний, интеллектуально-творческого потенциала персонала). Это предполагает использование устойчивых конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций.

Многие исследователи подчеркивают, что идентификация ключевой компетенции является далеко не простой задачей и наличие ключевой компетенции не всегда является очевидным фактом ни для менеджмента предприятия, ни для внешних экспертов. «Поэтому нужна надежная методика их оценки и идентификации» [3, с. 65].

Существующие подходы к выявлению ключевых компетенций компаний основываются на проведении анализа ресурсной базы предприятий, то есть проведения полного ресурсного анализа и определения источников потенциальных конкурентных преимуществ. В каждом случае проведения диагностики на том или ином предприятии, при оценке ресурсов на их соответствие ключевым компетенциям, должны предварительно быть установлены и обозначены, возможно более точно, требования потребителей к товару или услуге [8].

В результате, большинство исследователей сходятся во мнении, что «процесс выделения ключевых компетенций в современных условиях все еще остается задачей достаточно сложной, успех решения которой во многом определен субъективными мнениями экспертов, он, тем не менее, требует своего безотлагательного решения. Эта сложность привела к тому, что в целом развитие ресурсного взгляда на природу фирмы зашло в тупик, поскольку нет ответа на вопрос о том, как можно выявлять ключевые компетенции» [10, с. 176].

Поиск методологий идентификации ключевых компетенций продолжается и процесс генезиса методов выявления и последующего использования ключевых компетенций последовательно раскрывается в работах различных ученых. «Методический подход, предложенный исследователями Института экономики СО РАН, позволяет выявить организационные компетенции предприятия на основе командной работы специалистов

компании совместно с привлеченными экспертами» [2, с. 35]. Данный подход, апробированный на примере конкретной компании, основан на формировании стратегии ее развития с ориентацией на стержневые продукты и ключевые компетенции. Но предложенная методика требует дальнейшего совершенствования в направлении разработки инструментария раскрытия содержания и анализа ключевых компетенций. В качестве такого инструментария для проведения исследований, А. А. Киселевой предложено использование метода глубинного интервью с респондентами, который широко применяется в маркетинговых исследованиях.

По мнению автора статьи, метод глубинного интервью, применяемый как раз в тех случаях, когда исследователь не обладает достаточной информацией для проведения точных, формализованных и количественных исследований, видится наиболее приемлемым, особенно на начальных стадиях идентификации ключевых компетенций, так как специфика данного метода способствует выявлению причинно-следственных связей, дающих возможность формировать гипотезы.

Сложность идентификации связана также с различным содержанием ключевых компетенций предприятий в отраслях разного типа.

В зрелой отрасли, производящей технологически сложную продукцию, устойчивые конкурентные преимущества обеспечиваются способностью адаптации к происходящим изменениям во внешней и внутренней среде в рамках установившихся стандартов, а такая способность формируется на основе использования накопленного опыта и знаний перспектив технологического и организационного развития.

Электротехническое машиностроение в целом и одна из ее подотраслей – производство высоковольтных вводов, сформировались в рамках третьего технологического уклада, одними из базовых в котором были электротехническое и тяжелое машиностроение, а ключевым фактором развития в экономике стало преимущественное использование электроэнергии.

Формирование и последующее развитие данной подотрасли электротехнического машиностроения определяется техническим уровнем оборудования систем электроэнергетики, в первую очередь технологий генерации и передачи электроэнергии. В силу предназначения высоковольтных вводов, как элемента электротехнического оборудования, все основные конструктивные изменения данной продукции в основном определялись изменением или добавлением новых потребностей производителями другого энергетического оборудования (трансформаторные заводы, предприятия по выпуску оборудования для передачи электроэнергии), на котором устанавливаются высоковольтные вводы.

Однако при этом технологические принципы генерации и передачи электроэнергии не претерпевают каких-либо принципиальных изменений, а соответственно, также не происходит кардинальных изменений в конструкции и технологии производства, связанных с ними электротехнической продукции, в том числе высоковольтных вводов. Конечно, развитие научно-технического прогресса оказывало влияние на разработку и внедрение в производство новых конструкционных материалов и другие незначительные конструктивные изменения, но они, в основном, были связаны с улучшением эксплуатационных характеристик выпускаемой продукции (снижение аварийности, увеличение срока службы и др.), а также со снижением капиталоемкости производства, и созданием ресурсосберегающих технологий.

Отсутствие кардинальных изменений в конструкции и технологии производства электротехнического оборудования, в том числе связано и с такими факторами энергетической отрасли как высокие требования к безопасности функционирования и повышенной ответственностью энергетических компаний за риски возникновения аварийных ситуаций при использовании новых типов конструкций энергооборудования, не прошедших полный цикл испытаний и не получивших необходимый опыт эксплуатации.

Таким образом, многие зрелые отрасли промышленности в России, в том числе электротехническое машиностроение, в настоящее время производят относительно однородный продукт (силовые трансформаторы, высоковольтные вводы, кабельная арматура и др.). Потребительская ценность производимой в данных отраслях продукции не имеет ярко выраженной вариации в плоскости «потребительская цена – потребительская ценность», то есть продукт производится по определенной на данный момент цене с заданными потребительскими свойствами. При этом продукция разных производителей может иметь незначительные отличия, но они не влияют существенно на создаваемую ими потребительскую ценность, а в отрасли электротехнического машиностроения имеются объективные условия для формирования устойчивых конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций.

Автор статьи предполагает провести исследование и выполнить разработку методологических принципов и методических подходов к формированию конкурентной стратегии предприятия, а также механизма адаптации к внешним воздействиям и внутренним изменениям при управлении развитием ключевых компетенций для создания устойчивых конкурентных преимуществ. В качестве объекта исследования взято промышленное предприятие отрасли электротехнического производства, а предмет исследования – теоретические, методические и практические проблемы создания и развития ключевых компетенций, как одного из основных факторов, определяющих будущее устойчивое конкурентное преимущество данного предприятия в зрелой отрасли. В результате исследования предполагается сформировать и апробировать методику формирования конкурентной стратегии, ориентированной на создание устойчивых конкурентных преимуществ промышленного предприятия в зрелой отрасли на основе развития существующих, а также создания новых ключевых компетенций предприятия.

Для получения наглядной картины влияния факторов внешней и внутренней среды компании электротехнического машиностроения на возможность использования ее ключевых компетенций в обеспечении устойчивых конкурентных преимуществ, проведем их SWOT-анализ (табл. 1).

Таблица 1

**SWOT-анализ перспектив формирования стратегии развития ключевой компетенции  
предприятия электротехнического машиностроения**

<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
1. Устойчивость спроса на основные виды серийной продукции предприятия на традиционных рынках. 2. Благоприятные условия для выхода на новые рынки с серийными изделиями. 3. Оперативная реализация поступающих запросов на дифференциацию изделий по индивидуальным заказам потребителей. 4. Наличие объективных предпосылок повышения темпов экономического роста в перспективе, в т.ч. благодаря возможности создания устойчивых конкурентных преимуществ.	1. Кардинальные конструктивные изменения основных типов энергооборудования на которых используются изделия предприятия. 2. Действие негативных неэкономических факторов. 3. Появление новых конкурентов. 4. Появление прорывных технологий в передаче и использовании электроэнергии без применения продукции предприятия.
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
1. Квалифицированный персонал с длительным опытом работы в отрасли. 2. Высокий уровень отлаженности технологического процесса. 3. Опыт разработки проектов производства изделий с измененными параметрами в соответствии с индивидуальными заказами. 4. Отлаженная эффективная система сбыта. 5. Оперативность и качество сервисного обеспечения потребителей.	1. Недостаточный уровень способности коммуникационной сети к трансформации. 2. Отставание от конкурентов по выводу на традиционные рынки нового продукта. 3. Отсутствие комплексных проектов реализации продукции предприятия вместе с энергооборудованием.

*Составлено автором по материалам исследования*

Проведенный экспертный анализ влияния факторов внешней среды и ресурсного обеспечения предприятия на его конкурентоспособность показал, что сформировавшиеся к настоящему времени такие направления деятельности предприятия как производство серийной и выпускаемой по индивидуальным заказам продукции имеют благоприятную стратегическую перспективу. Гипотетически, данное направление деятельности предприятия составляет одну из компетенций объекта исследования, которая, предположительно, является одной из ключевых компетенций, так как она основывается непосредственно на знаниях специалистов конструкторско-технологического подразделения компании, позволяющих оперативно разрабатывать конструктивные и технологические изменения, и опыте производственного персонала предприятия, способных быстро и качественно воплощать эти изменения в готовую продукцию.

Реализация основных внешних угроз конечно возможна, но вероятность такого развития событий незначительна, что основывается на общепринятом мнении.



Для сохранения конкурентной позиции предприятий и увеличения темпов роста их экономических показателей на рынках с низкими темпами роста (например, в отраслях, находящихся на стадии зрелости) целесообразно использование стратегии создания устойчивых конкурентных преимуществ. При этом фокусом такой стратегии является развитие ключевой компетенции и разработка организационно-экономического механизма ее развития. Такая стратегия обеспечит устойчивость конкурентных преимуществ благодаря уникальности знаний и умений, накопленных компанией и являющихся основой формирования ключевой компетенции. Уникальность определяется тем, что эти особые знания и умения вырабатываются применительно к конкретному составу и конфигурации ресурсной базы, которыми располагает данная компания, а получение требуемого результата по выработке необходимых умений, основывается на опыте работы, что требует определенного времени.

В таблице 2 представлены факторы успеха применения ключевых компетенций по видам деятельности в зрелой отрасли.

Таблица 2

**Факторы успеха и источники конкурентных преимуществ в зрелой отрасли для производства серийной продукции и по индивидуальным заказам**

Виды деятельности	Зависимость рентабельности продаж от доли рынка	Виды конкурентных преимуществ	Источники	Факторы успеха применения ключевых компетенций
Серийное производство	Линейная	Лидерство по издержкам	Совершенствование технологии производства и гибкость внутренних систем; эффект масштаба	Опыт работы с потребителями; отлаженный процесс производства; система обмена опытом; развитая сеть коммуникаций внутри коллектива; сплоченность коллектива
Индивидуальные заказы	Нелинейная	Широкий диапазон удовлетворяемых требований потребителей	Высокий уровень инженерно-технического персонала; оперативность реализации нестандартных заказов с необходимым качеством	Опыт работы с потребителями; высокая квалификация; современные технологии САПР и управления проектами

Составлено автором по материалам исследования

Проведенный анализ подтверждает, что в зрелых отраслях, благодаря действию эволюционных механизмов технологического и организационного развития, имеются объективные предпосылки для создания устойчивых конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций.

Таким образом, формирование эффективной в долгосрочном периоде бизнес-модели в зрелых отраслях целесообразно основывать на стратегии развития ключевых компетенций.

Как показали анализ научных исследований и обобщение имеющегося опыта практического использования концепции ключевых компетенций, для формирования стратегии развития ключевых компетенций необходимо проведение стратегического исследования на рассматриваемом предприятии, задачами которого являются:

- диагностика проблем стратегического развития предприятия;
- анализ рыночной среды, особенно в вопросах прогнозирования динамики изменения составляющих потребительских предпочтений;
- анализ ключевых факторов успеха отрасли;



– определение необходимости формирования стратегической архитектуры развития компании, создающую возможность (условия) для управления развитием ключевых компетенций.

На основе результатов этих исследований должны быть, во-первых, выявлены процессы и процедуры создания потребительской ценности, во-вторых, определены компоненты ключевых компетенций (умения) и способности для их реализации (навыки) в условиях прогнозного сценария развития предприятия в стратегической перспективе.

На этом этапе целесообразно использование метода глубинного интервью. Учитывая особенности исследования ключевых компетенций предприятий зрелой отрасли, необходимо использовать такую разновидность глубинного интервью, как экспертное интервью со специалистами данной отрасли, хорошо знающими специфику исследуемой проблематики. Представляется, что наиболее приемлемой является такая техника исследования, как частично структурированное (направленное) интервью, при которой интервьюер задает конкретный список тем или аспектов, а респондент сам определяет наиболее важные направления ответов и степень их значимости в рассматриваемом вопросе. Таким образом, это позволит получить необходимые мнения специалистов, с учетом их профессионального взгляда на объект исследования, и даст возможность, с высокой степенью вероятности, подтвердить или опровергнуть имеющиеся гипотезы, а также сформулировать вопросы для проведения структурированных интервью, направленных на выявление и ранжирование ключевых компетенций, на последующих этапах исследования.

В дальнейшем, при необходимости, должна быть сформирована стратегическая архитектура развития компании, создающая возможность (условия) для управления развитием ключевых компетенций. Используя созданный в процессе исследований организационно-экономический механизм, может быть сформирована и реализована конкурентная стратегия, ориентированная на создание устойчивых конкурентных преимуществ.

#### *Библиографический список*

1. Жабин, А. П., Волкова, Е. В., Шатрова, Е. С. Компетентностный подход к организации процесса импортозамещения на предприятиях российской промышленности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2016. – № 9. – С. 129-140.
2. Киселева, А. А. Ключевые компетенции как методическая основа для разработки стратегии развития оборонно-промышленных предприятий // Сборник докладов международного научного форума «Образование и предпринимательство в Сибири: направления взаимодействия и развитие регионов». – 2018. – С. 35-38.
3. Кочина, С. К. Содержание этапов проведения диагностики ключевых компетенций // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2015. – № 57. – С. 64-68.
4. Ламбен, Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
5. Маркова, В. Д. Методические аспекты выявления ключевых компетенций компании // Экономическая наука современной России. – 2014. – № 1 (64). – С. 29-36.
6. Прахалад, К., Фэй, Л., Рэнделл, Р. Создание ключевых компетенций и их использование // Курс MBA по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
7. Прахалад, К. К., Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 275 с.
8. Рудычев, А. А., Лычев, А. Ю. Методы оценки эффективности функционирования предприятий // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. – Белгород: Изд. БГТУ, 2014. – № 3. – С. 120-124.
9. Соснина, Е. Ю. Знания как фактор формирования ключевых компетенций эффективного промышленного предприятия // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2016. – Т. 26, № 5. – С. 68-72.
10. Чепелева, Н. Н. Практические аспекты определения ключевых компетенции грузовых автотранспортных предприятий // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. – 2016. – № 4 (50). – С. 174-180.
11. Prahalad, C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. – 1990. – May-June. – Pp. 79-91.

#### *References*

1. Zhabin A. P., Volkodavova E. V., Shatrova E. S. Kompetentnostnyi podkhod k organizatsii protsessa importozameshcheniya na predpriyatiyakh rossiiskoi promyshlennosti [Competence-based approach to the organization of the process of import substitution at the enterprises of Russian industry]. Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra [Economy: yesterday, today, tomorrow], 2016, no. 9, pp. 129-140.

2. Kiseleva A. A. Klyuchevye kompetentsii kak metodicheskaya osnova dlya razrabotki strategii razvitiya oboronno-promyshlennykh predpriyatii [*Key competencies as a methodological basis for developing a strategy for the development of defense industrial enterprises*]. Sbornik dokladov mezhdunarodnogo nauchnogo foruma "Obrazovaniye i predprinimatelstvo v Sibiri: napravleniya vzaimodeystviya i razvitiye regionov" [*Proceedings of the international scientific forum "Education and Entrepreneurship in Siberia: areas of cooperation and development of regions"*], 2018, pp. 35-38.
3. Kochina S. K. Soderzhanie etapov provedeniya diagnostiki klyuchevykh kompetentsii [*The content of the stages of the diagnosis of key competencies*]. Sborniki konferentsii NITs Sotsiosfera [*Conference proceedings SIC Sociosphere*], 2015, no. 57, pp. 64-68.
4. Lambin J-J. Menedzhment, orientirovannyi na rynek. Strategicheskii i operatsionnyi marketing [*Market-driven management: strategic and operational marketing*]. St. Petersburg, Piter, 2007. 800 p.
5. Markova V. D. Metodicheskie aspekty vyyavleniya klyuchevykh kompetentsii kompanii [*Methodical aspects of identifying key company competencies*]. Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii [*Economic science of modern Russia*], 2014, no. 64, pp. 29-36.
6. Prakhilad K., Faey L., Rendell R. Sozdaniye klyuchevykh kompetentsii i ikh ispolzovaniye. Kurs MBA po strategicheskomu menedzhmentu [*Creation of key competencies and their use. MBA course on strategic management*]. Moscow, Alpina Publisher., 2002. 608 p.
7. Prakhilad K. K., Khmel G. Konkuriруя za budushchee. Sozdanie rynkov zavtrashnego dnya [*Competing for the future. Creating tomorrow's markets*]. Moscow, Olimp-Biznes, 2002. 275 p.
8. Rudychev A. A., Lychev A. Yu. Metody otsenki effektivnosti funktsionirovaniya predpriyatii [*Methods for evaluating the performance of enterprises*], 2014, no. 3, pp. 120-124.
9. Sosnina E. Yu. Znaniya kak factor formirovaniya klyuchevykh kompetentsii effektivnogo promyshlennogo predpriyatiya [*Knowledge as a factor in the formation of key competencies of an effective industrial enterprise*]. Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i Pravo [*Vestnik Udmurt University. Series. Economics and Law*], 2016, no. 5, pp. 68-72.
10. Chepeleva N. N. Prakticheskie aspekty opredeleniya klyuchevykh kompetentsii gruzovykh avtotransportnykh predpriyatii [*Practical aspects of identifying key competencies of freight road transport enterprises*]. Vestnik Sibirskoi gosudarstvennoi avtomobilno-dorozhnoi akademii [*Bulletin of the Siberian State Automobile and Highway Academy*], 2016, no. 4 (50), pp. 174-180.
11. Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 1990, vol. 68, no. 3, pp. 79-91.

**Сериков Станислав Геннадьевич**

ст. преподаватель, ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет», г. Благовещенск, Российская Федерация

**e-mail:** stas.serikov@inbox.ru**ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ  
В ЭКОНОМИКЕ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА: ИМИТАЦИЯ  
НОВОГО ЭТАПА**

**Аннотация.** Рассмотрены проявления и последствия поиска новых импульсов социально-экономического развития российского Дальнего Востока, подтверждающих неизменность курса на создание новых институтов развития. Выполнена оценка принимаемых управленческих решений с точки зрения их экономической эффективности и перспектив реализации. Подробно рассмотрены акции переноса «столицы» Дальнего Востока из Хабаровска во Владивосток, разработка национальной программы развития Дальнего Востока до 2025 г. и на перспективу до 2035 г., а также расширение масштабов Дальневосточного федерального округа через присоединение к нему Забайкальского края и Республики Бурятия.

**Ключевые слова:** российский Дальний Восток, Приморский край, Хабаровский край, перенос столицы, институциональные изменения, региональная экономическая политика, социально-экономическое развитие, национальная программа.

**Цитирование:** Сериков С.Г. Институциональные изменения в экономике дальнего востока: имитация нового этапа // Вестник университета. 2020. № 2. С. 142–147.

**Serikov Stanislav**

Senior Lecturer, Department of Finance, Amur State University, Blagoveshchensk, Russia

**e-mail:** stas.serikov@inbox.ru**INSTITUTIONAL CHANGES IN THE ECONOMY  
OF THE FAR EAST: IMITATION OF A NEW STAGE**

**Abstract.** The manifestations and consequences of the search for new impulses of the socio-economic development of the Russian Far East, confirming the invariability of the course towards the creation of new development institutions have been considered. The management decisions made in terms of their economic efficiency and implementation prospects have been evaluated. The actions of the transfer of the «capital» of the Far East from Khabarovsk to Vladivostok, the development of a national program for the development of the Far East until 2025 and for the future until 2035, as well as the expansion of the Far Eastern Federal District through the annexation of the Trans-Baikal Territory and the Republic of Buryatia, have been considered in detail.

**Keywords:** Russian Far East, Primorsky territory, Khabarovsk territory, capital transfer, institutional changes, regional economic policy, socio-economic development, national program.

**For citation:** Serikov S.G. (2020) Institutional changes in the economy of the far east: imitation of a new stage. Vestnik universiteta. I. 2, pp. 142–147. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-142-147

С 2013 г. российский Дальний Восток становится центром институциональных изменений (создание территорий опережающего социально-экономического развития, бесплатное предоставление гражданам земельных участков, введение особого режима «Свободный порт Владивосток», реализация на территории макрорегиона авиабилетов по льготным ценам) и приоритетов федерального уровня (придание социально-экономическому развитию макрорегиона приоритетного статуса в XXI в., признание в качестве приоритетного объекта развития г. Комсомольск-на-Амуре, создание на основе Восточного экономического форума в г. Владивостоке приоритетной площадки международного уровня) [12].

Не столько сами институциональные изменения, сколько масштабный оптимистичный настрой органов государственной власти относительно успеха проводимых преобразований в форме увеличения притока инвестиций, улучшения предпринимательского климата, решения миграционных и демографических проблем дали населению макрорегиона надежду на «экономическое чудо». Однако обещанного прорыва пока что не наблюдается (табл. 1).

© Сериков С.Г., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Таблица 1

**Показатели социально-экономического развития  
Дальневосточного федерального округа в ДФО сопоставимых ценах 2013 г.**

Показатель		2014 г.		2015 г.		2016 г.		2017 г.	
		РФ	ДФО	РФ	ДФО	РФ	ДФО	РФ	ДФО
ВВП*/ВРП**	млрд руб.	55 059	2 989	57 055	3 109	58 502	3 133	60 065	3 109
	Тр, %	101,8	105,5	103,6	104,0	102,5	100,8	102,7	99,2
Инвестиции в основ- ной капитал	млрд руб.	12 933	754	12 059	785	12 462	846	12 800	976
	Тр, %	96,2	89,5	93,2	104,2	103,3	107,8	102,7	115,4
Стоимость основ- ных фондов	млрд руб.	137 144	8 547	139 470	9 225	154 965	9 833	156 041	9 944
	Тр, %	102,7	102,2	101,7	107,9	111,1	106,6	100,7	101,1
Ввод жилья	млрд руб.	78,3	2,3	74,1	1,9	67,8	1,9	63,5	1,6
	Тр, %	111,1	104,6	94,6	84,8	91,5	96,0	93,7	85,4

Примечание: \* – валовой внутренний продукт; \*\* – валовой региональный продукт

Источник: [15]

Данные, представленные в таблице 1, показывают, что в регионе сохраняется среднероссийская динамика социально-экономического развития, что особенно досадно в отношении социальной сферы. Конечно, сформировавшиеся в макрорегионе многолетние тенденции, особенности, диспропорции обладают значительной структурной и факторной инерцией, и наивно было бы предполагать, что институциональные изменения в короткий срок смогут изменить ситуацию в лучшую сторону.

Предложение относительно включения в состав майских указов Президента Российской Федерации (далее – РФ) национального проекта развития Дальнего Востока, никак не повлияло на общее «экономическое настроение» в регионе, а даже усугубило его, так как весьма предсказуема невозможность выполнения основных положений данного проекта в условиях стагнации экономики РФ, неэффективности государственного управления и неосуществимости майских указов 2012 г. [4]. Данная тенденция способствует дальнейшему нарастанию в Дальневосточном федеральном округе (далее – ДФО) социальной напряженности и росту потребности населения в переменах. Процесс усугубили отрицательные экономические шоки, касающиеся всего населения страны: конфискационная «реформа пенсионной системы», девальвация рубля, «налоговый маневр», приведший к росту налогов и сборов с населения [2; 5; 9].

Сформировавшиеся общенациональные и региональные отрицательные ожидания проявили себя в виде электоральных провалов на выборах губернаторов в Хабаровском и Приморском краях [8]. «Электоральный бунт» назревал во многих регионах российского Дальнего Востока, но произошел только в двух, хотя экономические шоки действовали повсеместно и разочарование населения Дальнего Востока носило масштабный характер. Почему именно в Хабаровском и Приморском краях произошла смена кандидатов власти, точно сказать невозможно, можно только предполагать. В двух названных субъектах сосредоточено около 80 % населения ДФО, и степень недовольства населения реальным уровнем качества жизни оказалась максимальной. Немаловажным является и тот факт, что именно в данных регионах среди кандидатов оказались достаточно известные фигуры, подходившие на роль «протестной альтернативы».

Провал выборов оказался тревожным звонком для органов государственной власти. Стало понятно: если не выполнить данные ранее обещания, то хотя бы предпринять конкретные шаги в этом направлении необходимо. Как уже отмечалось, никаких предпосылок для достижения поставленных целей в области социально-экономического развития ДФО и улучшения качества жизни населения не существует, по крайней мере, на данный момент. Поэтому был избран путь неожиданных и эффективных административных изменений.

Первая задача заключалась в победе на выборах в губернаторы Приморского края (в Хабаровском крае результаты выборов уже не могли быть пересмотрены) официального кандидата действующей партии власти. Это было приоритетом, учитывая важное значение Приморского края, в особенности г. Владивостока, для действующей власти – центра азиатско-тихоокеанской политики [7].

Вторая задача сводилась к обеспечению непрерывности институциональных изменений во внутренней экономической политике, направленной на развитие российского Дальнего Востока.

Решение первой задачи предполагало обеспечение новому кандидату на пост губернатора Приморского края (О. Н. Кожемяко) безоговорочной поддержки со стороны федерального центра, что автоматически означало будущую поддержку самого края. Перенос столицы ДФО из Хабаровска во Владивосток явился недвусмысленным сигналом федеральных органов государственной власти, что данный кандидат пользуется их исключительной поддержкой. Это же стало сигналом Хабаровскому краю, что правящая партия не одобряет выбор, сделанный в отношении кандидата на пост губернатора, что скорее всего будет иметь и экономические последствия.

Новость о переносе столицы была подана как очередное институциональное изменение в сфере региональной экономической политики, направленное исключительно на реализацию национального приоритета по развитию ДФО [6]. Таким образом, сделана попытка решить сразу обе вышеназванные задачи, поскольку основной целью «переноса столицы», по заявлению федеральных органов власти, явилось политико-административное укрепление региона в центре опережающего социально-экономического развития. Таким центром (также по заявлению федеральных органов власти и официального кандидата на пост губернатора края) мог стать только Приморский край, в частности г. Владивосток, который «является лидером Дальнего Востока по численности населения, вкладу в валовой региональный продукт, по привлеченным инвестициям» [6, с. 7].

С геополитической точки зрения российский Дальний Восток – важный узел международного взаимодействия на Азиатско-Тихоокеанской арене [3]. Что касается экономических аспектов «столичного переноса», то они, по мнению автора, надуманные. Это ставит под сомнение ожидание новых реальных перемен в социально-экономическом развитии ДФО.

Ни Владивосток, ни Приморский край не являются центрами социально-экономического развития Дальнего Востока, что отчетливо видно из простых статистических сравнений (табл. 2).

Таблица 2

**Основные показатели социально-экономического развития субъектов  
Дальневосточного федерального округа ДФО в 2017 г.**

Субъект РФ	Основные показатели					
	ВРП на душу населения, тыс. руб.	Место, зани- маемое в ДФО	Инвести- ции в основ- ной капи- тал на душу населения, тыс. руб.	Место, зани- маемое в ДФО	Сальдирован- ный финансо- вый результат деятельности организаций, млн руб.	Место, занимаемое в ДФО
Республика Саха (Якутия)	951	4	399	2	109 618	1
Камчатский край	640	5	118	6	31 290	4
Приморский край	401	7	66	8	41 613	3
Хабаровский край	500	6	88	7	10 800	7
Амурская область	333	8	233	5	4 409	8
Магаданская область	1 088	3	305	3	18 431	5
Сахалинская область	1 578	1	613	1	50 930	2
Еврейская автономная область	323	9	64	9	64	9
Чукотский автономный округ	1 386	2	237	4	15025	6

Примечание: \* – валовой внутренний продукт; \*\* – валовой региональный продукт

Источник: [15]

Основными регионами-лидерами по экономическому потенциалу, инвестициям, доходности организаций являются Сахалинская область и Республика Саха (Якутия). Именно данные субъекты ДФО с экономической точки зрения с большей вероятностью должны были рассматриваться в качестве основных претендентов на перенос «столицы» макрорегиона.



Около двадцати лет Хабаровский край имел статус столицы ДФО, и за этот период на него так и не пролился «золотой дождь» из федерального бюджета, в то же время Приморскому краю отсутствие данного статуса не мешало получать огромные финансовые средства на развитие своей инфраструктуры [16]. Финансовые преференции при распределении бюджетных средств определяются не столичным статусом, а задачами, решение которых федеральные органы власти связывают с конкретной территорией. В подтверждение сравним финансовое положение субъектов ДФО (табл. 3).

Таблица 3

**Объем государственного долга субъектов Дальневосточного федерального округа ДФО**

Субъект РФ	Объем государственного долга субъектов ДФО, млрд руб			Долговая нагрузка на 1 янв. 2019 г., %
	на 1 янв. 2016 г.	на 1 янв. 2017 г.	на 1 янв. 2019 г.	
Республика Саха (Якутия)	38,3	44,9	50,6	42,0
Камчатский край	5,0	3,3	4,0	16,8
Приморский край	7,7	6,2	5,2	6,1
Хабаровский край	30,8	36,1	49,1	70,1
Амурская область	30,4	30,6	27,4	64,3
Магаданская область	12,8	12,1	14,3	59,9
Сахалинская область	0,0	0,0	0,0	0,0
Еврейская автономная область	4,5	4,9	5,3	94,9
Чукотский автономный округ	14,1	11,3	10,4	93,8

Источники: [13; 14]

За исследуемый период Хабаровский край увеличил объем государственного долга на 60 %, в то время как в Приморском крае произошло сокращение объема заимствований на 30 %. При этом стоит отметить, что согласно данным Федерального казначейства Российской Федерации собственные доходы бюджетов этих субъектов сопоставимы, а размер федеральных дотаций, получаемых Приморским краем, гораздо выше [11]. Отсутствие государственного долга в Сахалинской области объясняется получением сверхдоходов от нефтегазовой отрасли, в объеме, достаточном для инфраструктурного преобразования экономики рассматриваемого региона. В остальных субъектах ДФО, не имеющих такого мощного источника дополнительных доходов бюджета, легко объяснимо наличие высокой долговой нагрузки. Но принимая во внимание минимальную долговую нагрузку Приморского края, учитывая отсутствие у этого региона сверхдоходов, можно предположить, что данный регион пользуется финансовой поддержкой со стороны федеральных органов государственной власти.

Привилегированный характер Приморского края четко прослеживается при рассмотрении источников формирования государственного долга субъектов ДФО. По данным Минфина России [13] из всех субъектов ДФО только Приморский край и Чукотский автономный округ 100 % своего долга сформировали за счет бюджетных кредитов и государственных гарантий, а «столичный» Хабаровский край 70 % своего государственного долга сформировал за счет кредитов от кредитных организаций, иностранных банков и международных финансовых организаций.

Перенос столицы оказался наиболее разрекламированным, но не единственным пиар-ходом, предназначенным для обозначения приоритета развития российского Дальнего Востока. Еще двумя акциями стали разработка национальной программы развития Дальнего Востока до 2025 г. и на перспективу до 2035 г., а также расширение масштабов Дальневосточного федерального округа за счет присоединения Забайкальского края и Республики Бурятия [1; 10]. Привести какие-либо умозаключения по данным мероприятиям пока не представляется возможным, поскольку в первом случае национальная программа только представлена на Президиуме Госсовета Российской Федерации и ее окончательный вариант потребует тщательной шлифовки, а во втором случае, чтобы дать экономическую оценку включению «новых» субъектов Российской Федерации в состав Дальневосточного федерального округа, необходимо время для наблюдения и регистрации происходящих изменений.

Библиографический список

1. Аганбегян, А. Г. Развитие Дальнего Востока: национальная программа в контексте национальных проектов // Пространственная экономика. – 2019. – Т. 15, № 3. – С. 165-181.
2. Аганбегян А. Г. О налоговой реформе // Экономическая политика. – 2017. – Т. 12, № 1. – С. 114-133.
3. Бакланов, П. Я., Авдеев, Ю. А., Романов, М. Т. Новый этап в развитии г. Владивостока и его агломерации // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2017. – Т. 9, № 3 (38). – С. 27-46.
4. Белоусова, С. Р., Скок, Н. Л., Изосимов, Д. М., Старова, О. В. Прогнозы и реалии майских указов Путина // Студенческий. – 2019. – № 3-3 (47). – С. 57-60.
5. Бражников, П. И. Новации в пенсионной системе России: реформы и мнение общественности // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 9-1 (86). – С. 57-60.
6. Демьяненко, А. Н. Сколько столиц нужно Дальнему Востоку? // Регионалистика. – 2018. – Т. 5, № 5. – С. 5-11.
7. Иванин, Е. И. Пути развития Владивостока как одного из важных центров международной торговли в азиатско-тихоокеанском регионе // Научный альманах. – 2016. – № 5-1 (19). – С. 93-95.
8. Ильин, В. А., Морев, М. В. Региональные выборы 2018-2019 гг.: доверие избирателей к органам власти продолжает снижаться // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2019. – Т. 12, № 5. – С. 9-24.
9. Капканщиков, С. Г., Капканщикова, С. В. Причины постсанкционной девальвации рубля и проблема оптимизации его обменного курса // Финансы и кредит. – 2018. – Т. 24, № 8 (776). – С. 1767-1780.
10. Кичигина, И. М. Вхождение Забайкальского края в состав ДФО: оценка перспектив трансграничного развития // Российско-китайские исследования. – 2019. – Т. 3, № 1. – С. 23-33.
11. Приступ, Н. П. Экономика города Владивостока: анализ и оценка текущего состояния // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 8-5. – С. 942-946.
12. Сериков, С. Г. Российский Дальний Восток – региональная экономическая лаборатория страны // Региональная экономика: теория и практика. – 2019. – Т. 17, № 2 (461). – С. 294-307.
13. Минфин России. Государственный долг субъектов РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://iminfin.ru/areas-of-analysis/budget/gosudarstvennyj-dolg-sub-ektov-rf?territory=45000000> (дата обращения: 27.11.2019).
14. Минфин России. Объем и структура государственного долга субъектов Российской Федерации и долга муниципальных образований [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.minfin.ru/ru/performance/public\\_debt/subdbt/](https://www.minfin.ru/ru/performance/public_debt/subdbt/) (дата обращения: 27.11.2019).
15. Федеральная служба государственной статистики. Регионы России. Социально-экономические показатели [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 27.11.2019).
16. Федеральное казначейство. Консолидированные бюджеты субъектов РФ и бюджетов территориальных государственных внебюджетных фондов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.roskazna.ru/ispolnenie-byudzheto/konsolidirovannye-byudzhety-subektov/> (дата обращения: 27.11.2019).

References

1. Aganbegyan A. G. Razvitie Dal'nego Vostoka: nacional'naya programma v kontekste nacional'nykh proektov [The development of the Far East: a national program in the context of national projects]. Prostranstvennaya ekonomika [Spatial Economics], 2019, no. 3, pp. 165-181.
2. Aganbegyan A. G. O nalogovoi reforme [About tax reform], Ekonomicheskaya politika [Economic policy], 2017, no. 1, pp. 114-133.
3. Baklanov P. Ya., Avdeev Yu. A., Romanov M. T. Novyi etap v razvitii g. Vladivostoka i ego aglomeratsii [A new stage in the development of Vladivostok and its agglomeration], Territoriya novykh vozmozhnostei. Vestnik Vladivostokskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i servisa [Territory of new opportunities. Bulletin of the Vladivostok State University of Economics and Service], 2017, no. 3, pp. 27-46.
4. Belousova S. R., Skok N. L., Izosimov D. M., Starova O. V. Prognozy i realii maiskikh ukazov Putina [Forecasts and realities of the May decrees of Putin]. Studencheskii [Student], 2019, no. 3, pp. 57-60.
5. Brazhnikov P. I. Novatsii v pensionnoi sisteme Rossii: reformy i mnenie obshchestvennosti [Innovations in the Russian pension system: reforms and public opinion]. Ekonomika i predprinimatel'stvo [Journal of Economy and Entrepreneurship], 2017, no. 9, pp. 57-60.
6. Dem'yanenko A. N. Skol'ko stolits nuzhno Dal'nemu Vostoku? [How many capitals does the Far East need?]. Regionalistika, [Regional studies], 2018, no. 5, pp. 5-11.

7. Ivanin E. I. Puti razvitiya Vladivostoka kak odnogo iz vazhnykh tsentrov mezhdunarodnoi trgovli v aziatsko-tikhookeanskom regione [*Ways of development of Vladivostok as one of the important centers of international trade in the Asia-Pacific region*]. Nauchnyi al'manakh [*Scientific Almanac*], 2016, no. 5, pp. 93-95.
8. Il'in V. A., Morev M. V. Regional'nye vybory 2018-2019 gg.: doverie izbiratelei k organam vlasti prodolzhaet snizhat'sya [*Regional elections 2018-2019: voters' confidence in government continues to decline*], Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz [*Economic and social changes: facts, trends, forecast*], 2019, no. 5, pp. 9-24.
9. Kapkanshchikov S. G., Kapkanshchikova S. V. Prichiny postsanktsionnoi deval'vatsii rublya i problema optimizatsii ego obmen-nogo kursa [*Reasons for the post-sanctional devaluation of the ruble and the problem of optimizing its exchange rate*]. Finansy i kredit [*Finance and Credit*], 2018, no. 8 (776), pp. 1767-1780.
10. Kichigina I. M. Vkhodzenie Zabaikal'skogo kraya v sostav DFO: otsenka perspektiv transgranichnogo razvitiya [*The entry of the Trans-Baikal Territory into the Far Eastern Federal District: assessment of the prospects for cross-border development*]. Rossiisko-kitaiskie issledovaniya [*Russian and Chinese Studies*], 2019, no. 1, pp. 23-33.
11. Pristup N. P. Ekonomika goroda Vladivostoka: analiz i otsenka tekushchego sostoyaniya [*The economy of the city of Vladivostok: analysis and assessment of the current state*], Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy, 2015, no. 8-5, pp. 942-946.
12. Serikov S. G. Rossiiskii Dal'nii Vostok – regional'naya ekonomicheskaya laboratoriya strany [*Russian Far East - Regional Economic Laboratory of the Country*]. Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika [*Regional Economics: Theory and Practice*], 2019, no. 2 (461), pp. 294-307.
13. Minfin Rossii. Gosudarstvennyi dolg sub'ektov RF [*Russian finance Ministry. State debt of the subjects of the Russian Federation*]. Available at: <http://iminfin.ru/areas-of-analysis/budget/gosudarstvennyj-dolg-sub-ektov-rf?territory=45000000> (accessed 27.11.2019).
14. Minfin Rossii. Ob'em i struktura gosudarstvennogo dolga sub'ektov RF i dolga munitsipal'nykh obrazovaniy [*Russian finance Ministry. Volume and structure of the state debt of the subjects of the Russian Federation and municipal debt*]. Available at: [https://www.minfin.ru/en/performance/public\\_debt/subdbt/](https://www.minfin.ru/en/performance/public_debt/subdbt/) (accessed 27.11.2019).
15. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki. Regiony Rossii. Sotsial'no-ekonomicheskie pokazateli [*Federal State Statistics Service. Regions of Russia. Socio-economic indicators*]. Available at: <http://www.roskazna.ru/ispolnenie-byudzhetrov/konsolidirovannye-byudzhety-subektov/> (accessed 27.11.2019).
16. Federal'noe kaznacheistvo. Konsolidirovannye byudzhety sub'ektov RF i byudzhetrov territorial'nykh gosudarstvennykh ne-byudzhethnykh fondov [*Federal treasury. Consolidated budgets of subjects of the Russian Federation and budgets of territorial state non-budgetary funds*]. Available at: <http://www.roskazna.ru/ispolnenie-byudzhetrov/konsolidirovannye-byudzhety-subektov/> (accessed 27.11.2019).

**Сычёва Светлана Михайловна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0003-2889-6892

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

**Шрамченко Тамара Борисовна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»  
г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0003-0031-2197

**e-mail:** tomashram2011@gmail.com

**Sycheva Svetlana**

Candidate of Economic Sciences,  
State University of Management,  
Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0003-2889-6892

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

**Shramchenko Tamara**

Candidate of Economic Sciences,  
State University of Management,  
Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0003-0031-2197

**e-mail:** tomashram2011@gmail.com

## РОЛЬ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

**Аннотация.** Раскрыты понятия «система сбалансированных показателей», «проектно-ориентированная организация». Показана роль сбалансированной системы показателей в развитии организации, в том числе проектно-ориентированной, которая связывает точки между следующими элементами стратегии: общая картина, миссия (наша цель), видение (к чему мы стремимся), основные ценности (во что мы верим), области стратегической направленности (темы, результаты и/или цели) и более операционными элементами, такими как: цели (действия по непрерывному улучшению), показатели (или ключевые показатели эффективности или KPI, которые отслеживают стратегическую эффективность), цели (желаемый уровень эффективности) и инициативы (проекты, которые помогают достичь ваших целей).

**Ключевые слова:** сбалансированная система показателей, стратегия, стратегическое управление, стратегическое планирование, организация, проектно-ориентированная организация, управление проектами, ключевые показатели эффективности.

**Цитирование:** Сычёва С.М., Шрамченко Т.Б. Роль системы сбалансированных показателей в проектно-ориентированных организациях // Вестник университета. 2020. № 2. С. 148–155.

## ROLE OF THE BALANCED SCORECARD IN PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS

**Abstract.** The concepts of “balanced scorecard”, “project-oriented organization” have been revealed. The role of a balanced scorecard in the development of the organization, including a project-oriented one, which connects the points between such elements of strategy as overall picture, mission (our goal), vision (what we strive for), core values (what we believe), strategic areas (topics, results and / or goals) and more operational elements such as goals (continuous improvement actions), indicators (or key performance indicators or KPIs that track strategic effectiveness), goals (desired level of performance) and initiatives (projects, which help you achieve your goals), has been shown.

**Keywords:** balanced scorecard, strategy, strategic management, strategic planning, organization, project-oriented organization, project management, key performance indicators.

**For citation:** Sycheva S.M., Shramchenko T.B. (2020) Role of the balanced scorecard in project-oriented organizations. *Vestnik universiteta*. 1. 2, pp. 148–155. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-148-155

Проектно-ориентированную организацию можно определить как организацию, операционная деятельность которой состоит из реализации проектов. Это такая организация, в которой к управлению и ее развитию применяются методы проектного управления. Проектно-ориентированная организация – организация, в которой значительная часть ее процессов и мероприятий осуществляется в форме проектов. Ее организационная структура имеет элементы матричной организационной структуры. В результате проектно-ориентированную организацию можно определить как организацию, которая:

- определяет «управление проектами» как организационную стратегию;
- создает временные организации для выполнения сложных процессов;
- управляет портфелем проектов разных типов;
- имеет конкретные постоянные организационные структуры для обеспечения интегративных функций;
- применяет «новую парадигму управления»;
- имеет явную культуру управления проектами;

© Сычёва С.М., Шрамченко Т.Б., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).





– воспринимает себя как проектно-ориентированную.

Один из специалистов в области управления проектами и инжиниринга подчеркивает: «Важно, чтобы в компании был проложен мост между стратегическим планом и планом проектов на несколько лет вперед» [6, с. 126].

Одним из преимуществ стратегического подхода к управлению организацией является обеспечение возможности оценивать альтернативные варианты использования ресурсов, а затем разумно вкладывать ресурсы в стратегически обоснованные и эффективные проекты.

Процесс планирования и контроля в организации является неотъемлемой частью достижения ее устойчивости, конкурентоспособности и в том числе, успеха. Сбалансированная система показателей (далее – ССП) давно используется иностранными компаниями как эффективный инструмент планирования и контроля в организации. Сегодня и отечественные компании приходят к тому, что ССП является эффективным инструментом стратегического управления. Однако, прежде чем внедрять ССП, необходимо разработать стратегию развития организации и, что немаловажно, донести всю необходимую информацию о разработанной и принятой стратегии до всех отделов компании и сотрудников. Только тщательный и подробный анализ внешней и внутренней среды организации позволит разработать грамотную стратегию. Конечно, сбалансированная система показателей не заменяет стратегию, а наоборот, служит инструментом ее реализации. Следовательно, организациям для начала нужно определиться со стратегией, а затем провести ее конкретизацию с помощью ССП и созданию механизмов исполнения, а также контроля выбранной стратегии развития организацией.

Система сбалансированных показателей – система управления эффективностью, которая превращает стратегию в непрерывный процесс управления и совершенствования, который используют все сотрудники организации на всех уровнях организации. Профессор бизнес-школы при гарвардском университете (Harvard Business School) Р. Каплан (R. Kaplan) и американский консультант по вопросам управления Д. Нортон (D. Norton) еще в начале 1990-х гг. разработали новый подход к стратегическому управлению – систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) [7]. Данная система построена на основе ключевых показателей эффективности (далее – KPI) и структурирована по определенным признакам. Система сбалансированных показателей является инструментом, помогающим управлять процессом достижения стратегических целей: помогает осуществлять перевод общих стратегических целевых установок в конкретные цели, показатели и задачи [8].

Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) – показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей [5]. Использование KPI дает организации возможность оценить свое состояние и помогает провести оценку реализуемой стратегии.

Основная идея ССП – смещение вектора внимания руководства при оценке успешности компании с чисто финансовых показателей [3]. Система сбалансированных показателей помогает руководству отслеживать эти критерии, именно это и способствует повышению стратегической эффективности организации и достижению поставленных перед ней целей.

Данная система является одной из десяти основных систем управления в мире и является основой номер один для системы управления эффективностью с момента ее введения в начале 1990-х гг. Несмотря на популярность, мало что известно о том, какие организации используют ССП, для чего они ее используют и насколько они полезны на практике. Приведем некоторые примеры. Уже свыше десяти лет назад более 55 % мировых компаний работали с ССП. Большая часть информации в коммерческом секторе является частной, потому что она относится к стратегиям конкретных компаний. Государственные организации обычно не занимаются конфиденциальной информацией, но также могут не иметь полномочий или значительного финансирования для размещения своей управленческой информации на веб-сайтах [11].

Сегодня более 60 % организаций в США используют ССП для измерения эффективности бизнеса. Генерал-хирург армии и командующий Армейским медицинским отделением США (U.S. Army Medical Department (AMEDD)), генерал-лейтенант Э. Б. Шумейкер выступают за использование данной системы в качестве основного инструмента, с помощью которого они улучшают операционную и финансовую эффективность компании, а также лучше удовлетворяют потребности клиентов и заинтересованных лиц [11].

В 2008 г. лидер на рынке государственно-частного партнерства, компания Veolia Water North America (Veolia Water Северная Америка), являющаяся крупнейшим в мире поставщиком услуг водоснабжения, также начала работать в этом направлении. Топ-менеджмент компании знал, что им необходимо преодолеть некоторые



проблемы, чтобы воспользоваться возможностями роста. Североамериканская организация была децентрализована, и каждый региональный президент действовал независимо, а в компании не было единого комплекса стратегий и KPI. Высшее руководство было убеждено, что для разработки и реализации стратегии агрессивного роста Veolia Water Северная Америка необходима более формальная система стратегического планирования и управления [11]. В рамках ее внедрения они также планировали встроить названную систему в систему управления, ориентированную на известный стандарт ISO 9000, так как ССП облегчает многие принципы в рамках ISO 90001. Поэтому подход, основанный на обучении, в группе управления стратегией идеально подошел для потребностей Veolia Water Северная Америка.

Частная канадская лесоперерабатывающая компания Tolko Industries Ltd («Толко»), базирующаяся в Верноне, Британская Колумбия, производящая и продающая специализированные лесные товары на мировые рынки обратилась в институт за помощью в определении того, как измерить стратегические показатели по новому стратегическому плану «Толко». Руководство компании поняло, что простое приведение стимулов в соответствие со сложным стратегическим планом не приведет к ее оживлению [11]. Сотрудники должны не только знать, но и понимать общую стратегию, быть в восторге от нее и с энтузиазмом участвовать как в ее разработке, так и в ее реализации.

Руководство компании Shat-R-Shield (Солсбери, Северная Каролина) специализирующаяся на ударопрочных лампах с пластиковым покрытием для пищевой и потребительской промышленности в 2010 г. внедрило ССП и в результате доход Shat-R-Shield стал больше, чем за всю историю ее развития.

Систему сбалансированных показателей применяют и в сфере высшего образования. Известен опыт ее применения для управления персоналом вузов. Разработка такой индивидуальной системы позволяет рассматривать показатели деятельности организации и индивида как взаимосвязанный комплекс. Индивидуальная сбалансированная система показателей (англ. Personal Balanced Scorecard – PBSC) рассматривается в настоящее время как эффективный метод, включающий в себя работу с сотрудниками, индивидуальное обучение студентов и консультирование. Особая роль этого метода заключается в том, чтобы изменить поведение преподавателя с целью повышения эффективности деятельности вузов [1].

Система PBSC включает сбалансированную систему показателей организации (OBSC), управления талантами (TM), общее управление качеством (TQM) и индивидуальную сбалансированную систему показателей (PBSC).

Таким образом, ССП широко используются в бизнесе и промышленности, правительственных и некоммерческих организациях по всему миру, в том числе и в России. Исследования Gartner Group показывают, что более 50 % крупных американских компаний приняли ССП. Крупные компании в Европе и Азии также используют эту систему. Ее использование расширяется также и на Ближнем Востоке и в Африке. В глобальном исследовании, проведенном Bain & Co, ССП заняла пятое место в десятке самых широко используемых инструментов управления во всем мире. Система сбалансированных показателей также выбрана редакцией Harvard Business Review как одна из самых влиятельных бизнес-идей за последние 75 лет [2]. Данная система является основным инструментом исполнения стратегии в таких известных всем корпорациях, как ПАО «Северсталь», ПАО «ЛУКОЙЛ», Coca-Cola, BP, General Electric, McDonalds, L'Oreal, BMW, Boeing, Samsung Electronics и др.

Особенно важным становится внедрение ССП в проектно-ориентированных организациях. Внедрение ССП в таких организациях намного сложнее, так как они ведут свою деятельность через проекты, порой, не связанные между собой. Вместе с тем ССП – система управления, которая позволяет проектно-ориентированной организации с наибольшей точностью ставить перед собой цели, разрабатывать планы их осуществления и реализовывать их. Система сбалансированных показателей – механизм взаимосвязи стратегических решений с целями организации, которые необходимо достигать каждый день.

Разрабатывая стратегию, зачастую руководство организации просто ставит перед ней различные цели, которые не взаимосвязаны, еще хуже, могут противоречить друг другу, хотя этого вообще не должно быть. Именно в ССП можно увидеть четкие правила, которые помогают выстроить цели (рис. 1).

Из рисунка 1 следует, что имеется 4 основных направления: финансы, клиенты (взаимоотношения с потребителями), внутренние процессы (организация бизнес-процессов), потенциал (инновации и развитие). Следовательно, по каждому из названных выше направлений формулируются цели, которые обязательно должны быть связаны между собой [10]. Для тех организаций, которые ориентированы на свою стратегию



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Базовая структура системы сбалансированных показателей

развития, ССП является хорошим методом или концепцией, позволяющих представить стратегию, а также описать ее с помощью так называемых стратегических карт.

Карта стратегических задач – схема, отражающая стратегические задачи развития бизнеса на двух-трех-летний период и взаимосвязи между ними. С помощью данной карты можно увидеть главные взаимосвязи, которые существуют между разнообразными целями. В свою очередь, это может дать ясное понимание руководителю компании того, как реализация отдельных направлений позволяет достигать стратегических целей [9].

Система сбалансированных показателей – система стратегического планирования и управления, которую организации используют для того, чтобы:

- сообщать о том, чего они пытаются достичь;
- нацеливать (выстраивать) свою повседневную работу сотрудников согласно выбранной стратегии;
- определять приоритетность проектов, продуктов и услуг;
- измерять и отслеживать (проводить мониторинг) прогресс в достижении стратегических целей.

Использование ССП является недостаточным для успешно реализованной стратегии компании. Д. Нортона и Р. Каплан выделили пять основных принципов построения организации, ориентированной на стратегию (рис. 2) [4]:

- перевод стратегии на операционный уровень;
- создание стратегического соответствия организации;
- стратегия как повседневная работа каждого сотрудника;
- стратегия как непрерывный процесс;
- активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров.

Эти принципы идеально соответствуют построению и функционированию проектно-ориентированных организаций.



Источник: [4]

Рис. 2. Основные принципы построения организации.

В современных условиях одним из направлений стратегического развития компаний и их важным конкурентным преимуществом выступает проектное управление, которое направлено на выполнение проекта в заданные сроки, в рамках утвержденного бюджета, при соблюдении требований к качеству. Управление проектами означает умение применять (использовать) знания и навыки в области организационного инструментария проектного управления, а также методов управления согласно тем требованиям, которые предъявляются к проектам.

Применение технологий проектного управления получило широкое распространение не только за рубежом, но и в России. Проектное управление успешно применяется в таких отраслях, как энергетика, строительство, телекоммуникации, информационные технологии и др. Каждая компания, применяя технологии проектного управления, старается адаптировать их к своим условиям деятельности. Потому что нет на сегодняшний день какой-либо идеальной системы управления проектами, которая подходила бы для каждого из видов проектов. Также не существует системы, которая бы подходила каждому руководителю и, тем более была бы удобна для всех членов команды.

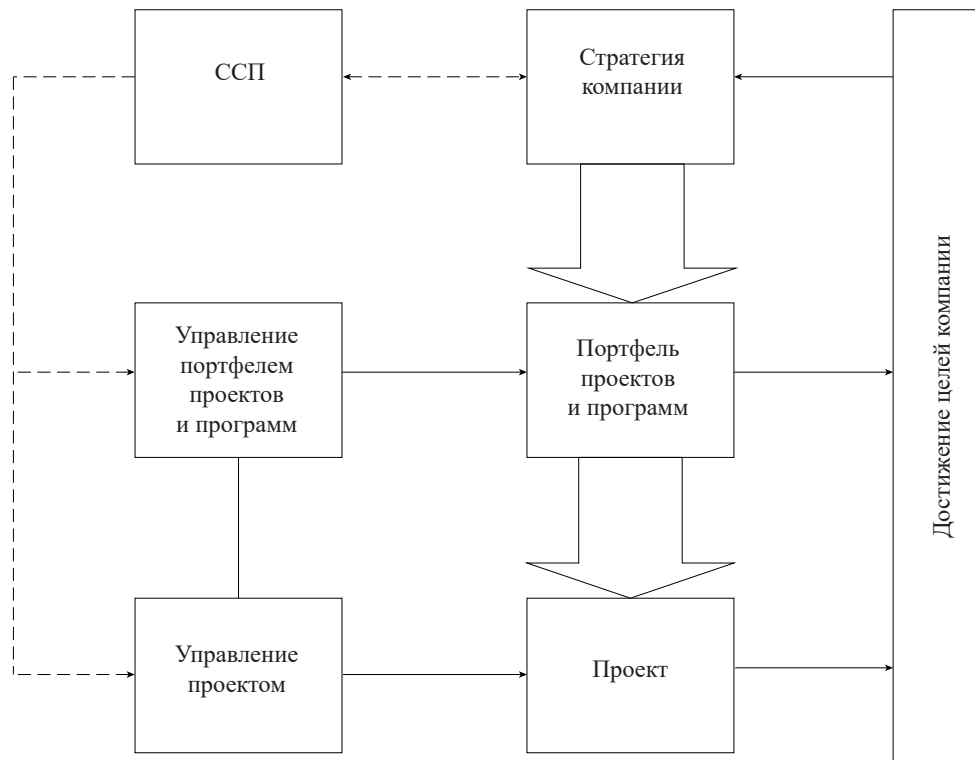
Дополнительный импульс для своего развития проектное управление получает в условиях цифровизации экономики. Появляются такие технологии проектного управления, методики, стандарты как Agile, Scrum, Kanban, Lean, Six Sigma, PRINCE2. Безусловно, это повышает интерес к систематизации и анализу направлений развития проектного управления и его применению в стратегическом управлении в организациях различных отраслей.

В случае интеграции в управление портфелем проектов и программ ССП может изменить способ работы организации. Это способствует тому, что организация будет больше сосредотачиваться на результатах, а не станет отвлекаться на каждую новую технологию и новую идею. Именно концентрация ресурсов и усилий на конкретных результатах позволит компании выбирать те идеи, те технологии, которые позволят их достичь и сформировать для этого соответствующий портфель проектов. Здесь уместно провести параллель и отметить, что К. Омае, автор известной работы «Мышление стратега», отмечал, что вырабатывая стратегию, руководство компании должно сконцентрироваться, прежде всего, на той из них, которая отличает данную компанию от других.

Традиционно, управление проектом было сосредоточено на тактических мерах, измеряющих эффективное выполнение. Однако хороший проект должен отражать не только тактическое превосходство, но и стратегическую важность. Управление портфелем проектов может объединить управление проектом и организационную

стратегию, когда ССП интегрирована в критерии выбора проекта, программы. Стратегия подразумевает движение организации из ее нынешнего положения в желаемое. Как правило, большинство руководителей (менеджеров) проектов будут работать в среде, где миссия, основные ценности и видение уже определены.

Управление портфелем проектов – мост между управлением проектами и организационной стратегией, как это определено в сбалансированной системе показателей (рис. 3).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 3. Взаимосвязь стратегии компании, управления проектом и системы сбалансированных показателей в проектно-ориентированной организации

Система сбалансированных показателей не может быть реализована без хорошего управления портфелем, и ни одна из них не может быть реализована без отличного управления проектами. Когда менеджеры используют свои цели из ССП в качестве основы для определения того, какие проекты выбраны и которым дан приоритет, конечный результат заключается в том, что будут выполняться только те проекты, которые направляют их к их долгосрочным целям.

Управление портфелем проектов предназначено для выбора лучших проектов, которые помогут организации достичь своих деловых целей. Всегда существует слишком много проектов, дефицит ресурсов и недостаточно объективный (беспристрастный) анализ, чтобы выяснить, на каких проектах необходимо сосредоточиться. Много из того, что компании называют управлением портфелем, просто устанавливает приоритеты и осуществляет выбор из пула желаемых проектов, а не оценивает, какие проекты, возможно, еще не определены, какие помогают достичь стратегических целей. Сбалансированная система показателей задает большую цель управлению портфелем проектов, поскольку проекты рассматриваются как средство реализации стратегии в организации.

При анализе проектов следует не просто сравнивать их друг с другом, определяя, у кого из них более высокая доходность, первым шагом должно стать определение того, способствуют ли эти проекты движению организации в нужном направлении. Кроме того, необходимо не только вписать ССП в текущий процесс выбора проекта, но и дополнить его необходимым обучением сотрудников. Проекты, включаемые для реализации стратегических целей, должны быть связаны с конкретными результатами деятельности компании, с реальными изменениями того, как организация ведет бизнес. Сотрудники должны видеть ценность проекта и понимать, как это поможет им лучше выполнять свою работу, чтобы реализация проекта (проектов) была успешной.

Основными преимуществами внедрения ССП в любой организации (в том числе и в проектно-ориентированной) являются:

- оптимизация доходных и расходных статей как оперативной, так и стратегической деятельности организации;
- трансформация стратегических целей в четкие задачи подразделений с измеримыми результатами и сроками выполнения, за реализацию которых несут ответственность конкретные менеджеры;
- конкретизация стратегии компании посредством формирования в форме документа основных направлений, таких как: финансы, клиенты, внутренние процессы и потенциал;
- скоординированность и подчиненность деятельности стратегических бизнес-единиц и подразделений стратегическим целям организации;
- сконцентрированность ресурсов на решении стратегических задач;
- реализация стратегии является регулярной деятельностью всех подразделений организации;
- возможность повышения лояльности как существующих, так и потенциальных потребителей по всем видам деятельности предприятия.

Однако, наряду с преимуществами ССП имеет и ряд недостатков (или проблем), зная которые можно заранее предусмотреть работу по предотвращению и устранению некоторых из них.

К таким недостаткам относят:

- отсутствие глубокого стратегического анализа для выбора стратегии развития компании, что является основой для разработки ССП;
- увеличение расходов на оперативную деятельность компании ввиду изменения существующей системы управления;
- первоначальное внимание уделяется таким показателям как: рентабельность или оборачиваемость капитала, то есть те показатели, которые измеримы и имеют однозначный характер;
- нежелание и непонимание ССП топ-менеджментом компании, сопротивление изменениям со стороны сотрудников компании, они не готовы к внедрению ССП;
- сложность выбора единого и универсального набора показателей, как для диверсифицированного предприятия, так и с одним видом бизнеса;
- невозможность правильного измерения эффектов от внедрения ССП как в оперативную, так и в стратегическую деятельность компании.

Сбалансированная система показателей дает комплексную и глубокую оценку состояния и перспектив развития бизнеса, а также она позволяет компании адаптироваться к быстро изменяющейся среде.

Таким образом, развитие стратегического управления в проектно-ориентированных организациях в России сегодня связано, на наш взгляд, с двумя важнейшими направлениями – с внедрением и дальнейшим совершенствованием системы сбалансированных показателей и с внедрением и развитием технологий проектного управления.

#### *Библиографический список*

1. Бутко, Е. Я. Информационные технологии в управлении персоналом образовательного учреждения // Государственный советник. – 2015. – № 4 (12). – С. 48-52.
2. Волошина, Е. И., Грекова, В. А. Система сбалансированных показателей в управленческом аудите // Аудиторские ведомости. – 2019. – № 2. – С. 5-12.
3. Зильберман, А. Сбалансированная система показателей как средство управления // Журнал «Консультант». – 2012. – № 17. – С. 24-29.
4. Каплан, Р. С, Нортон, Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Бизнес-Олимп, 2005. – 482 с.
5. Кошкина, К. Ю., Ларина, Т. И. Ключевые показатели эффективности (КПИ) как современный метод оценки эффективности деятельности персонала // Наука сегодня: сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции, г. Вологда, 23 сентября 2015 г.: в 4 частях. Часть 2. – Вологда: ООО «Маркер», 2015. – С. 38-39.
6. Мишин, С. А. Проектный бизнес: адаптированная модель для России. Изд. АСТ. – М.: 2006. – 429 с.
7. Сычёва, С. М., Шрамченко, Т. Б. Система сбалансированных показателей в проектно-ориентированных организациях // Актуальные проблемы управления – 2018: материалы 23-й Международной конференции. Вып. 3. – М. : Издательский дом ГУУ, 2019. – С. 304-307.



8. Сычёва, С. М., Шрамченко, Т. Б. Стратегическое мышление в проектно-ориентированных организациях // Актуальные проблемы управления-2017: материалы 22-й Международной научно-практической конференции. – М.: Издательский дом ГУУ, 2017. – С. 244-250.
9. Система сбалансированных показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://providfin.ru/fondovii-rinok/fond-news/1371-sistema-sbalansirovannyh-pokazateley.html> (дата обращения: 05.12.2019).
10. Зильберман, А. Сбалансированная система показателей как средство управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/management.shtml> (дата обращения: 05.12.2019).
11. Balanced Scorecard Institute [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics/examples-success-stories/> (дата обращения: 05.12.2019).

#### References

1. Butko Ye. Ya. Informatsionnye tekhnologii v upravlenii personalom obrazovatel'nogo uchrezhdeniya [*Information technology in personnel management of an educational institution*]. Gosudarstvennyi sovetnik [*State Counselor*], 2015, no. 4 (12), pp. 48-52.
2. Voloshina Ye. I., Grekova V. A. Sistema sbalansirovannykh pokazatelei v upravlencheskom audite [*System of balanced indicators in management audit*]. Auditorskie vedomosti, 2019, no. 2, pp. 5-12.
3. Zil'berman A. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei kak sredstvo upravleniya [*Balanced scorecard as a means of management*]. Konsul'tant, [*Consultant*], 2012, no. 17, pp. 24-29.
4. Kaplan R. S., Norton D. P., Organizatsiya, orientirovannaya na strategiyu [*Strategy oriented organization*]. Moscow, Biznes-Olimp, 2005. 482 p.
5. Koshkina K. Yu., Larina T. I. Klyuchevye pokazateli effektivnosti (KPI) kak sovremennyy metod otsenki effektivnosti deyatel'nosti personala [*Key performance indicators (KPI) as a modern method of assessing the effectiveness of personnel*]. Nauka segodnya: Sbornik nauchnykh trudov po materialam mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Vologda, 23 sentyabrya 2015 g.: v 4 ch. Ch. 2 [*Science today: Proceedings of the International scientific and practical conference, Vologda, September 23, 2015: in 4 parts / Part 2*], 2015, pp. 38-39.
6. Mishin, S. A. Proektnyi biznes: adaptirovannaya model' dlya Rossii [*Project business: an adapted model for Russia*]. Moscow, 2006, 429 p.
7. Sycheva S. M., Shramchenko T. B. Sistema sbalansirovannykh pokazatelei v proektno-orientirovannykh organizatsiyakh [*Balanced scorecard in project-oriented organizations*]. Aktual'nye problemy upravleniya – 2018: materialy 23-i Mezhdunarodnoi konferentsii. Vyp. 3 [*Actual problems of management – 2018: proceedings of the 23-d International conference. Issue 3*]. Moscow, Izdatel'skiy dom GUU, 2019. pp. 304-307.
8. Sycheva S. M., Shramchenko T. B. Strategicheskoe myshlenie v proektno-orientirovannykh organizatsiyakh [*Strategic thinking in project-oriented organizations*] Aktual'nye problemy upravleniya – 2017: materialy 22-i Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [*Actual problems of management – 2017: proceedings of the 22-d International scientific and practical conference. Issue 3*]. Moscow, Izdatel'skiy dom GUU, 2017. pp. 244-250.
9. Sistema sbalansirovannykh pokazatelei [*Balanced scorecard*]. Available at: <http://providfin.ru/fondovii-rinok/fond-news/1371-sistema-sbalansirovannyh-pokazateley.html> (accessed 05.12.2019).
10. Zilberman A. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei kak sredstvo upravleniya [Balanced scorecard as a means of management]. Available at: <https://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/management.shtml> (accessed 05.12.2019).
11. Balanced Scorecard Institute. Available at: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics/examples-success-stories/> (accessed 05.12.2019).

# ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИЙ

УДК 330.14.014; 338.2

JEL B23; C18; E24; J24; O15; O30

DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-156-163

**Ковельский Виктор Владиславович**

канд. экон. наук, ФГАОУ ВО «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва», г. Самара, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-6792-2101

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

**Ростова Елена Павловна**

канд. экон. наук, ФГАОУ ВО «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва», г. Самара, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-6432-6590

**e-mail:** el\_rostova@mail.ru

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ ВУЗОВ

**Аннотация.** Инвестиции в человеческий капитал подразумевают расходы, которые несет работодатель или сам индивидуум в целях повышения производительности труда в будущем. Как правило, под инвестициями в человеческий капитал подразумевают затраты на обучение, но существует и более широкая классификация, включающая расходы на повышение мобильности и расходы на поиск информации. Инвестиции в образование применительно к сотрудникам вуза представляют собой затраты на повышение квалификации, участие в международных конференциях, профессиональную переподготовку и т.п. Результатом подобных вложений могут быть повышение публикационной активности, увеличение индекса цитирования, рост дохода, приносимого сотрудником в части грантов, научно-исследовательских и опытно-конструкторских, хозяйственно-договорных работ. Методика оценки эффективности основана на анализе научной и инновационной активностей научно-педагогических работников через доходы от инновационной деятельности и показатель количества таковых работников, занятых в инновационной деятельности и имеющих индивидуальную траекторию творческого развития.

**Ключевые слова:** инновации, вуз, человеческий капитал, инновационный капитал, инвестиции, эффективность.

**Цитирование:** Ковельский В.В., Ростова Е.П. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал вузов // Вестник университета. 2020. № 2. С. 156–163.

**Kovelskiy Viktor**

Candidate of Economic Sciences,  
Samara University, Samara, Russia

**ORCID:** 0000-0002-6792-2101

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

**Rostova Elena**

Candidate of Economic Sciences,  
Samara University, Samara, Russia

**ORCID:** 0000-0002-6432-6590

**e-mail:** el\_rostova@mail.ru

## ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF INVESTMENTS IN THE HUMAN CAPITAL OF UNIVERSITIES

**Abstract.** Investments in human capital mean expenses incurred by the employer or the individual himself in order to increase labor productivity in the future. As a rule, investments in human capital mean the cost of training and the cost of education, but there is a wider classification, including the cost of increasing mobility and the cost of finding information. Investments in education, when it comes to university employees, represent the cost of continuing education, conferences participation, professional trainings etc. The result of such investments can be an increase in publication activity, an increase in the citation index, an increase in the income brought by the employee in terms of grants, R&D, and contract work. The methodology for effectiveness evaluation is based on an analysis of the scientific and innovative activity of employees through income from innovative activities and an indicator of the number of employees involved in innovative activities and having an individual path of development.

**Keywords:** innovation, university, human capital, innovative capital, investments, effectiveness.

**For citation:** Kovelskiy V.V., Rostova E.P. (2020) Assessment of the effectiveness of investments in the human capital of universities. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 156–163. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-156-163

© Ковельский В.В., Ростова Е.П., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Человеческий капитал является одним из наиболее важных факторов производства, поскольку определяет специфику компании, ее отличительные черты, влияет на гудвилл. Инвестиции в развитие персонала характеризуют кадровую политику компании и направлены на сохранение существующего персонала и привлечение новых сотрудников. Данный вид вложений позволяет повысить степень лояльности сотрудников, что в конечном итоге отражается на качестве продукции и эффективности деятельности всей компании.

Инвестиции в человеческий капитал могут осуществляться по нескольким направлениям: социальное (добровольное медицинское и пенсионное страхование сотрудников, социальные выплаты определенным категориям сотрудников), здравоохранение (оплата расходов на медицинское обслуживание, профилактические мероприятия и медицинский осмотр, финансирование и пропаганда занятий физкультурой и спортом), образование (оплата расходов по участию сотрудников в семинарах, конференциях, прохождение курсов повышения квалификации). Оценить эффект от данных вложений проблематично в связи с отсутствием количественных показателей для перечисленных категорий. В связи с этим встает вопрос о количественной оценке результатов инвестиций в человеческий капитал.

Следует отметить еще одну проблему, связанную со спецификой оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал вуза. Результатом деятельности коммерческой организации является прибыль и при оценке эффективности вложений можно рассматривать изменение данного экономического показателя в сравнении с затратами, пользуясь классическими формулами эффективности. В случае с вузом прибыль не является основным показателем деятельности организации, что осложняет процесс оценки эффективности инвестиций. Следовательно, появляется проблема выбора показателя эффективности деятельности вуза, который отражал бы вклад человеческого капитала.

В данной статье предложено решение сформулированных выше проблем: предложены показатели оценки эффекта от вложений в человеческий капитал, учитывающие специфику деятельности вуза, на основе которых рассчитана эффективность инвестиций.

Рассмотрим подробнее проблему отсутствия количественных показателей эффекта от инвестиций в человеческий капитал. Как отмечалось выше, проблема оценки инвестиций в человеческий капитал осложняется различной размерностью исследуемых показателей. Затраты, инвестиции измеряются в денежных единицах, в отличие от результатов. Наиболее распространенным на данный момент является метод HCROI, предложенный Дж. Филлипсом [6]. В коммерческой организации результаты могут быть измерены как прирост дохода от деятельности работника, увеличение выработки и т. п. В вузе подобные подходы использовать некорректно, поскольку результаты не всегда имеют стоимостную оценку или могут быть оценены количественно. В связи с этим можно озвучить две проблемы:

- измерение результатов;
- соотношение затрат в денежных единицах и результатов.

Решить эти проблемы предлагает И. Н. Краковская [4]. Автор уходит от вопроса соизмеримости затрат и результатов с помощью введения относительных показателей соотношения планируемых и фактических данных:

$$\mathcal{E}_1 = \frac{Y_{пл}}{Y_{ф}} = \frac{C_{пл}/P_{пл}}{C_{ф}/P_{ф}},$$

где  $\mathcal{E}_1$  – относительная эффективность инвестирования;  $Y_{пл}$  – планируемые удельные затраты на единицу процесса – соотношение планируемых затрат и результата;  $Y_{ф}$  – фактические удельные затраты на единицу процесса – соотношение фактических затрат и результата.

Другой способ нивелировать различие в единицах измерения затрат и результатов состоит в соотношении данных за базовый и отчетный периоды времени:

$$\mathcal{E}_2 = \frac{R_t/R_{t-1}}{C_t/C_{t-1}}.$$

Здесь  $\mathcal{E}_2$  – эффективность инвестиций,  $R_t$  – результат деятельности в отчетном периоде;  $R_{t-1}$  – результат деятельности в базовом периоде;  $C_t$  – инвестиционные затраты на человеческий капитал в отчетном периоде;  $C_{t-1}$  – инвестиционные затраты на человеческий капитал в базовом периоде.

Приведенные выше показатели позволяют решить проблему различных единиц измерения затрат и результатов, но не отвечают на вопрос о способах измерений результатов.

Рассмотрим следующую методику оценки инвестиций в человеческий капитал вузов, основанную на данных о доходах и затратах отдельно по каждому направлению инновационной активности [4]:

$$ROI_{HA} = \frac{\sum_{i=1}^n (R_{HA}^{(i)} - (C_{HA}^{(i)} - C_{ИЧК}^{(i)}))}{\sum_{i=1}^n C_{ИЧК}^{(i)}} ,$$

где  $ROI_{HA}$  – рентабельность инвестиций вуза в программы развития научной активности;  $R_{HA}^{(i)}$  – доход вуза от  $i$ -го направления научно-инновационной активности в форме поступления средств на реализацию программы или проекта;  $C_{HA}^{(i)}$  – общие расходы вуза по  $i$ -му направлению научно-инновационной активности;  $C_{ИЧК}^{(i)}$  – общие расходы вуза по  $i$ -му направлению научно-инновационной активности в форме инвестиций в человеческий капитал (расходы на дополнительную подготовку исполнителей проекта, командировки, стажировки, участие в конференциях и пр.).

Повысить ценность человеческого капитала можно с помощью программ повышения квалификации. Для оценки эффективности данного направления совершенствования персонала можно использовать следующую формулу:

$$\mathcal{E}_{ППК}^{(j)} = \bar{k}_{ПА}^{(j)} \frac{N_{\Phi}^{(j)} C_{ППК\ nл}^{(j)}}{N_{nл}^{(j)} C_{ППК\ \Phi}^{(j)}} .$$

Здесь  $\mathcal{E}_{ППК}^{(j)}$  – относительная эффективность инвестиций в повышение квалификации профессорско-преподавательского состава для целей  $j$ -й образовательной программы;  $N_{\Phi}^{(j)}$  – фактическая численность преподавателей, прошедших повышение квалификации или переподготовку для целей  $j$ -й образовательной программы;  $N_{nл}^{(j)}$  – плановая численность преподавателей, прошедших повышение квалификации или переподготовку для целей  $j$ -й образовательной программы;  $C_{ППК\ \Phi}^{(j)}$  – фактические расходы вуза по  $j$ -й образовательной программе в форме инвестиций в человеческий капитал;  $C_{ППК\ nл}^{(j)}$  – плановые расходы вуза по  $j$ -й образовательной программе в форме инвестиций в человеческий капитал;  $\bar{k}_{ПА}^{(j)}$  – средний коэффициент педагогической активности профессорско-преподавательского состава вуза, участвующего в реализации  $j$ -й образовательной программы за  $T$  лет с момента повышения квалификации.

$$\bar{k}_{ПА}^{(j)} = \frac{\sum_{t=1}^T k_{ПА\ t}^{(j)}}{T} .$$

Повышение квалификации руководителей подразделений отражается на деятельности подразделений, эффективности их работы. В связи с этим оценка инвестиций в человеческий капитал применительно к руководящему составу предлагается оценивать по следующей формуле:

$$ROI_{ПКР} = \frac{\Delta R}{C_{ПКР}} .$$

Здесь  $ROI_{ПКР}$  – рентабельность инвестиций в повышение квалификации руководителей подразделений,  $\Delta R$  – прирост доходов подразделения после повышения квалификации его руководителем,  $C_{ПКР}$  – затраты на повышение квалификации руководителя подразделения.

Применительно к вузам можно использовать некоторые методики оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал, разработанные для коммерческих организаций, например методику О. Г. Ваганяна:

$$Z = \frac{X_K - X_H}{Y},$$

где  $Z$  – коэффициент эффективности инвестиций;  $X_K$  – величина интеллектуального капитала в конце отчетного периода;  $X_H$  – величина интеллектуального капитала в начале отчетного периода;  $Y$  – инвестиции в интеллектуальный капитал организации (инвестиции в нематериальные активы) [3]. Величину интеллектуального капитала рассчитывают как разницу между капитализацией организации и ценой замещения ее реальных активов, за вычетом обязательств. Для подсчета инвестиций в нематериальные активы затраты на: исследования и разработки (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки); образование, повышение квалификации, укрепление здоровья работников, социальные инвестиции; информационные технологии, информационное, техническое и программное обеспечение, формирование и развитие бренда; создание корпоративного портала, веб-сайта; маркетинг; приобретение, распространение, хранение информации; развитие дистрибуции; развитие корпоративной культуры; приобретение ноу-хау, патентов, других видов интеллектуальной собственности.

К оценке инвестиций в человеческий капитал вуза можно также применить следующую методику, разработанную В. Алавердяном для коммерческих организаций [1]:

$$S = 3П \cdot \Gamma_p + И \cdot t,$$

где  $S$  – оценочная стоимость работника;  $3П$  – заработная плата работника;  $\Gamma_p$  – гудвилл кадрового потенциала работника;  $И$  – инвестиции;  $t$  – период. В [2] отмечается простота использования данной методики и указывается на ее наглядность. Однако автор не разъясняет, каким образом проводить оценку гудвилла кадрового потенциала работника, что значительно затрудняет практическое использование данной методики.

Следует отметить методику, предложенную учеными из Мичиганского университета [7]. Отличие ее в учете вероятности ухода работника из организации. Данный фактор приобретает значимость в свете развития мобильности научных кадров и тем более сотрудников, участвующих в инновационных разработках. Для вычислений используется следующая формула:

$$PC = UC \cdot P(O) = UC \cdot (1 - P(T)),$$

где  $PC$  – ожидаемая реализуемая стоимость;  $UC$  – условная реализуемая стоимость;  $P(O)$  – вероятность того, что работник останется в организации;  $P(T)$  – вероятность того, что работник уйдет из организации или показатель текучести кадров.

Рассмотрим модель Дж. Минцера [5]. Данная формула представляет определение логарифма заработной платы в зависимости от количества накопленных лет образования и стажа:

$$\ln(W) = \alpha_0 + \rho_S SCH + \beta_1 EXP + \beta_2 EXP^2 + \beta_3 X,$$

где  $W$  – заработная плата индивида,  $SCH$  – количество накопленных лет образования,  $\rho_S$  – норма отдачи от инвестиций в образование,  $EXP$  – трудовой стаж (опыт работы),  $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  – нормы отдачи от опыта работы,  $X$  – другие факторы, влияющие на уровень заработной платы. Отметим включение в формулу трудовой стаж, что позволяет учесть опыт, накопленный работником.

После данного анализа, представляется необходимым разработать показатель эффективности инвестиций в человеческий капитал вуза. Необходимо отметить, что приведенные методы определения эффективности



инвестиций в человеческий капитал довольно различны с точки зрения подходов к оценке, набора параметров, способов учета инвестиционных вложений. Как правило, инвестиции в человеческий капитал рассматривают с позиции затрат на образование, повышение квалификации, переподготовку. Инвестиционные затраты относительно работников вуза дополняются также организационными взносами за участие в конференциях, затратами на публикации. Показатели, оценивающие эффект от инвестиций, – публикации, индексы цитирования, участие в научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработках (далее – НИОКР), грантах, инновационных разработках, получение патентов.

Оценить изменение ценности сотрудника – нетривиальная задача, решать которую разные эксперты предлагают различными способами – количественными и качественными, статистическими и экспертными. Показатели трудоспособности также различны, кроме того для вузов они являются специфическими, отличными от показателей коммерческих организаций. В связи с этим набор методик оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал вуза отличается в первую очередь показателями результата деятельности и категориями инвестиционных затрат.

Разработанная методика оценки эффективности инвестиций отражает специфику денежных вложений в человеческий капитал вуза. В качестве доходов учитываются доходы от инновационной деятельности, в расходы включены затраты вуза на совершенствование материальной базы в целях развития инноваций и затраты на повышение квалификации и переподготовку сотрудников, а также расходы на участие в конференциях. Именно эти показатели затрат характеризуют вложения в человеческий капитал вуза, отражающийся на инновационной составляющей, поскольку совершенствование оборудования и оснащение лабораторий позволяет проводить исследования на более высоком уровне, а участие в конференциях и повышение квалификации позволяют приобретать новые знания. Ставка дисконтирования отражает степень риска инвестиционного проекта и существует множество известных методик расчета данной величины. В каждом случае показатель риска отражает специфику вида деятельности или организации, для которых рассчитывается данная ставка. В предлагаемой методике ставка дисконтирования учитывает фактор риска, который рассчитан с учетом авторских коэффициентов – показателя риска отсутствия научно-педагогических работников (далее – НПП), склонных к инновационной деятельности и риска отсутствия НПП с индивидуальной траекторией творческого развития. Перечисленные особенности расчета NPV для оценки эффективности инновационной деятельности вуза позволяют говорить о новой методике, учитывающей специфические особенности инноваций в человеческий капитал вузов. Можно сказать, что в данной методике учтены показатели научной и инновационной активности НПП с помощью доходов от инновационной деятельности и показателя количества НПП, занятых в инновационной деятельности и имеющих индивидуальную траекторию творческого развития. Доход от инновационной деятельности позволяет оценить степень востребованности разработок ученых вуза сторонними организациями, что отражает их инновационную активность. Количество НПП, имеющих индивидуальную траекторию творческого развития характеризует научную активность НПП рассматриваемого вуза.

Результирующий показатель эффекта от инвестиционной деятельности рассчитывают по следующей формуле:

$$NPV_{\text{ВУЗ}} = \sum_{t=1}^5 \frac{R_t - C_t}{(1+i)^t}, \quad (1)$$

где  $R_t$  – доходы вуза от инновационной деятельности в  $t$ -м периоде считаются как внебюджетные средства от научных исследований и разработок, так как именно эта категория отражает инновационную составляющую в доходах вуза от НИОКР,  $C_t$  – расходы вуза на реализацию инновационной деятельности в  $t$ -м периоде,  $i$  – ставка дисконтирования.

$$C_t = \sum_{j=1}^2 C_t^{(j)}, \quad (2)$$

где  $C_t^{(1)}$  – суммарные расходы вуза на конференции (организационные взносы, командировочные) и затраты на повышение квалификации и переподготовку сотрудников вуза в  $t$ -м периоде,  $C_t^{(2)}$  – затраты на совершенствование материальной базы вуза в целях развития инновационной деятельности.

Ставка дисконтирования  $i$  будет рассчитана по формуле, позволяющей учесть некоторые особенности человеческого капитала данного вуза:

$$i = I_0 + r_T + r_{II}. \quad (3)$$

Здесь  $I_0$  – безрисковая ставка дохода;  $r_T$  – коэффициент, характеризующий степень риска отсутствия НПР, склонных к инновационной деятельности:

$$r_T = 1 - \frac{T^+}{T}, \quad (4)$$

где  $T^+$  – количество НПР, склонных к инновационной деятельности по результатам тестирования,  $T$  – количество НПР, прошедших тестирование;  $r_{II}$  – коэффициент, характеризующий степень риска отсутствия НПР с индивидуальной траекторией творческого развития:

$$r_{II} = 1 - \frac{N_{\text{НИОКР}}^+}{N_{\text{НИОКР}}}, \quad (5)$$

где  $N_{\text{НИОКР}}^+$  – количество НПР, занятых в инновационной деятельности и имеющих индивидуальную траекторию творческого развития,  $N_{\text{НИОКР}}$  – количество НПР, занятых в инновационной деятельности.

Показатели  $r_T$  (4) и  $r_{II}$  (5) позволяют оценить долю НПР не имеющих склонности к инновационной деятельности и долю НПР не обладающих индивидуальными траекториями творческого развития. Показатели  $r_T$  (4) и  $r_{II}$  (5) участвуют в вычислении ставки дисконтирования (3).

Представленная формула для  $NPV_{\text{вуз}}$  (1) позволяет оценить эффект от инвестиционных вложений в человеческий капитал с учетом ставки дисконтирования. Отметим, что в данной формуле участвуют показатели расходов (2) и доходов, характерные для вузов, что отражает специфику применения данной методики, а также авторские показатели склонности НПР к инновациям и наличия индивидуальных траекторий творческого развития.

Апробация разработанного показателя проведена через расчет эффективности инвестиций в человеческий капитал за 2015-2019 гг. для «Самарского национального исследовательского университета имени академика С. П. Королева». Статистические данные представлены за 2015-2018 гг., данные за 2019 г. спрогнозированы (табл. 1).

Таблица 1

## Некоторые показатели деятельности Самарского университета

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Доходы вуза от инновационной деятельности, тыс. руб.	356 049	314 663	255 108	271 443	495 288
Суммарные расходы вуза на конференции, повышение квалификации и переподготовку, тыс. руб.	30 539,71	32 376,37	16 523,71	21 283,26	33 544,22
Затраты на совершенствование материальной базы, тыс. руб.	2 523,471	4 658,722	4 562,727	4 133,935	4 330,3
Количество протестированных, чел.	100	100	100	100	100
Количество прошедших тест, чел.	90	90	95	98	98
Количество НПР в инновационной деятельности, чел.	89	91	94	87	70

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Количество НПП, имеющих индивидуальную траекторию, чел.	37	68	67	52	57
Безрисковая ставка дохода	0,1300	0,1025	0,0875	0,0750	0,0775
Ставка дисконтирования	0,81	0,86	0,42	0,50	0,28

Составлено автором по материалам исследования

Итоговое значение  $NPV_{\text{вуз}} = 341\,995$  тыс. руб. Положительное значение результата позволяет говорить о целесообразности осуществлять вложения в развитие человеческого капитала данного вуза. За период 2015-2019 гг. дисконтированные денежные поступления превысят дисконтированную сумму инвестиций и тем самым обеспечат увеличение ценности Самарского университета. Учет доли НПП, имеющих индивидуальную траекторию, а также доли НПП, предрасположенных к инновационной деятельности, позволяют отразить в формуле NPV особенности инвестиций в человеческий капитал инновационного вуза.

В статье предложены количественные показатели, позволяющие оценить эффект от инвестиций в человеческий капитал и отражающие специфику деятельности вуза. Данным показателем выступил доход вуза от инновационной деятельности, характеризующий уровень научных разработок сотрудников вуза и заинтересованность представителей коммерческих структур данными разработками. Можно говорить о том, что вложения в развитие человеческого капитала дают результат в виде коммерциализации инновационных разработок, что отражает специфику деятельности вуза и является количественным показателем, сопоставимым в единицах измерения с расходами. Также отличительной чертой предложенной методики является модификация ставки дисконтирования, позволяющая учесть возможные колебания в уровне участия научно-педагогических работников в инновационной деятельности вуза.

#### Библиографический список

1. Алавердян, В. В. Оценка стоимости кадрового потенциала предприятия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://i-con.ru/publikaczii-2/marketing/oczenka-stoimosti-kadrovogo-potenczia/> (дата обращения: 05.12.2019).
2. Большов, А. В., Фахрутдинова, А. И. Методы оценки и управления инвестициями в развитие человеческого капитала // Казанский экономический вестник. – 2017. – № 2 (28). – С. 108-113.
3. Ваганян, О. Г. Управление формированием и развитием интеллектуального капитала коммерческих организаций: Автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук. ... 08.00.05 – М., 2008. – 21 с.
4. Краковская, И. Н. Инвестиции в человеческий капитал вуза: особенности оценки эффективности // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 35 (164). – С. 38-47.
5. Кристиневиц, С. А. Эффективность развития человеческого капитала: теоретико-методический аспект // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов. – 2015. – № 25-1. – С. 111-121.
6. Рогозин, Д. М., Филиппс Л., Йоргенсен, М. В. Дискурс анализ: теория и метод / пер. С англ.; под ред. А. А. Киселевой. – Харьков: Изд-во Гуманитарного центра, 2004. – 336 с.
7. Тугускина, Г. Н. Методика оценки человеческого капитала предприятий // Управление персоналом. – 2009. – № 5. – С. 42-46.

#### References

1. Alaverdyan V. V. Otsenka stoimosti kadrovogo potentsiala predpriyatiya [Assessment of the cost of personnel potential of the enterprise]. Available at: <https://i-con.ru/publikaczii-2/marketing/oczenka-stoimosti-kadrovogo-potenczia/> (accessed 05.12.2019).
2. Bolshov A. V., Fakhrutdinova A. I. Metody otsenki i upravleniya investitsiyami v razvitie chelovecheskogo kapitala [Methods for evaluating and managing investments in human capital development]. Kazanskii ekonomicheskii vestnik [Kazan economic bulletin]. Kazanskii ekonomicheskii vestnik, 2017, no. 2 (28), pp. 108-113.
3. Vaganyan O. G. Upravlenie formirovaniem i razvitiem intellektual'nogo kapitala kommercheskikh organizatsii [Management of the formation and development of intellectual capital of commercial organizations]. Avtoref. dis. na soiskanie uchenoj stepeni kand. ekon. nauk. ... 08.00.05 Moscow, 2008, 21 p.

4. Krakovskaya I. N. Investitsii v chelovecheskii kapital vuza: osobennosti otsenki effektivnosti [*Investments in the human capital of the university: features of assessing effectiveness*]. Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika [*Economics Analysis: Theory and Practice*], 2009, no. 35 (164), pp. 38-47. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=12952305> (accessed 05.12.2019).
5. Kristinevich S. A. Effektivnost' razvitiya chelovecheskogo kapitala: teoretiko-metodicheskii aspekt [*The effectiveness of the development of human capital: theoretical and methodological aspect*]. Ekonomicheskii vestnik universiteta. Sbornik nauchnykh trudov uchenykh i aspirantov [*University economic bulletin. Collection of scientific papers of scientists and graduate students*], 2015, no. 25-1, pp. 111-121.
6. Rogozin D. M., Phillips L., Iorgensen M. V. Diskursanaliz: teoriya i metod [*Discourse analysis: theory and method*]. per. s angl., pod red. A. A. Kiseleva. Kharkov, Izdatel'stvo gumanitarnogo tsentra, 2004. 336 p., Monitoring, 2006, no. 4.
7. Tuguskina G. N. Metodika otsenki chelovecheskogo kapitala predpriyatii [*Methodology for assessing the human capital of enterprises*]. Upravleniye personalom [*Personnel Management*]. Upravleniye personalom, 2009, no. 5, pp. 42-46.

**Утенов Гимиран Германович**  
аспирант, ФГОБУ ВО «Финансовый  
университет при Правительстве  
Российской Федерации», г. Москва,  
Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-8848-0330  
**e-mail:** gimiran@yandex.ru

**Utenov Gimiran**  
Postgraduate student, Financial  
University under the Government of the  
Russian Federation, Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-8848-0330  
**e-mail:** gimiran@yandex.ru

## ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ КОМПАНИЙ ФОНДОМ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

**Аннотация.** Исследована результативность инвестиционных проектов по покупке компаний фондами прямых инвестиций через оценку финансово-стоимостных результатов таких сделок по двум направлениям: изменение стоимостного мультипликатора приобретаемой компании за период инвестиционного проекта и влияние фонда на операционную эффективность компании. В результате анализа гипотеза об увеличении мультипликатора EV/EBITDA на момент выхода фондом из инвестиции по сравнению с моментом входа в капитал компании не подтвердилась. Однако подтверждение гипотезы о способности фондов прямых инвестиций увеличивать операционную эффективность компаний в среднем лучше, чем другие типы инвесторов, говорит об эффективности фондов прямых инвестиций и высокой результативности таких инвестиционных проектов.

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционный проект, стоимость бизнеса, фонды прямых инвестиций, операционная эффективность, регрессионный анализ, сделка слияния, сделка поглощения, стоимостной мультипликатор.

**Цитирование:** Утенов Г.Г. Оценка результативности инвестиционного проекта по приобретению компаний фондом прямых инвестиций // Вестник университета. 2020. № 2. С. 164–171.

## ASSESSMENT OF THE INVESTMENT PROJECT EFFECTIVENESS FOR THE ACQUISITION OF COMPANIES BY THE DIRECT INVESTMENT FUND

**Abstract.** The performance of investment projects in acquisitions of companies by private equity funds has been explored by assessing the financial and valuation results of such transactions in two directions: change in the valuation multiple of an acquired company over the period of the investment project and the impact of a fund on a company's operational efficiency. As a result of the analysis, the hypothesis of the higher EV/EBITDA exit multiple of the private equity fund compared to the same entry multiple was not confirmed. However, the hypothesis that private equity funds are able to increase the operational efficiency of portfolio companies on average better than other types of investors, confirms the effectiveness of private equity funds and high performance of such investment projects.

**Keywords:** investments, investment project, value of business, private equity funds, operational efficiency, regression analysis, merger transaction, acquisition transaction, valuation multiple.

**For citation:** Utenov G.G. (2020) Assessment of the investment project effectiveness for the acquisition of companies by the direct investment fund. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 164–171. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-164-171

Существуют разные мнения по поводу роли фондов прямых инвестиций в экономике. Одни считают, что фонды не создают добавочную стоимость, а получают комиссионный доход в результате спекуляций и изъятия максимального объема ресурсов из компаний [4]. Другие утверждают, что фонды прямых инвестиций способны приносить добавочную стоимость компании и повышенную доходность для инвесторов [2].

Одним из вариантов оценки эффективности деятельности фондов прямых инвестиций является оценка стоимости самого фонда (как совокупность портфельных компаний) на промежутке времени [1]. Если стоимость

**Благодарности.** Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».

**Acknowledgements.** The article is based on the results of research carried out at the expense of budget funds for state department mission in Financial University under the Government of the Russian Federation.

© Утенов Г.Г., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).





фонда растет, то его деятельность можно характеризовать как эффективную и экономически обоснованную. Однако такой подход не позволяет проанализировать результативность конкретных инвестиционных проектов.

Для анализа результативности инвестиционных проектов по приобретению компаний фондами прямых инвестиций, необходимо сравнить проекты по приобретению компаний, где инвестором выступает фонд, и сделки с участием других типов инвесторов, в частности стратегических инвесторов. Такое сравнение, с одной стороны, позволяет проанализировать эффективность фондов в целом как тип инвестора и, с другой стороны, учесть в модели значимые факторы для получения более надежных оценок модели.

Если фонды прямых инвестиций показывают в инвестиционных проектах по покупке компаний большую доходность по сравнению со стратегическими инвесторами, тогда можно говорить об эффективности фондов в таких инвестиционных проектах [3].

В рамках данного исследования предлагается проанализировать изменение стоимости приобретаемой компании (EV, от англ. Enterprise value) за период инвестиционного проекта. Однако для того, чтобы данные были сопоставимы между наблюдениями, требуется относительный показатель, которым будет выступать мультипликатор EV/EBITDA. Иными словами, предполагается, что при увеличении мультипликатора EV/EBITDA на выходе из компании по сравнению с мультипликатором входа, фонд прямых инвестиций получает доходность на вложенные средства и инвестиционный проект считается привлекательным.

С другой стороны, фонд прямых инвестиций может увеличивать стоимость приобретаемой компании за счет повышения ее операционной эффективности. Так, например, если при покупке компании фонд прямых инвестиций реализует программу по улучшению эффективности управления, то даже при неизменном мультипликаторе фонд получает доходность от инвестиционного проекта.

В результате в рамках данного исследования рассматривается результативность инвестиционных проектов по приобретению компаний фондом прямых инвестиций с помощи анализа финансово-стоимостных результатов таких проектов по двум направлениям:

- изменение мультипликатора EV/EBITDA в момент инвестирования фондом в капитал компании и момент выхода из инвестиции в зависимости от того выступает ли в качестве инвестора фонд прямых инвестиций;
- влияние участия фонда прямых инвестиций на показатели операционной эффективности компании в части относительного изменения показателя рентабельности EBITDA за период до сделки и за период после совершения сделки в зависимости от того выступает ли в качестве инвестора фонд прямых инвестиций.

Рассмотрим регрессионные модели. В первую очередь, для целей анализа влияния участия фонда прямых инвестиций на мультипликатор EV/EBITDA, автор проводит оценку коэффициентов следующей регрессии:

$$\ln \frac{EV_i^{\text{exit}}}{EV_i^{\text{entry}}} = \alpha + \beta_F F_i * (1 + \beta_G G_i) + \beta_{DF} \overrightarrow{DF}_i + \beta_{CB} CB_i + \beta_{Cr}^{\text{entry}} Cr_i^{\text{entry}} + \beta_{Cr}^{\text{exit}} Cr_i^{\text{exit}} + \varepsilon_i, \quad (1)$$

где  $\alpha$  – константа;  $\beta_k$  – неизвестный параметр  $k$ , где  $k = \{F, G, DF, CB, Cr^{\text{entry}}, Cr^{\text{exit}}\}$ ;  $EV_i^{\text{entry}}$  – мультипликатор EV/EBITDA компании, выступающей предметом сделки, на момент покупки компании;  $EV_i^{\text{exit}}$  – мультипликатор EV/EBITDA компании, выступающей предметом сделки, на момент продажи компании;  $F_i$  – бинарная переменная:  $I$  – в сделке по покупке компании участвует фонд прямых инвестиций;  $G_i$  – бинарная переменная:  $I$  – если среднегодовой темп роста EBITDA в течение периода владения компанией, выступающей предметом сделки, превышал 50 %;  $\overrightarrow{DF}_i$  – вектор специфических параметров сделки (бинарные переменные);  $CB_i$  – бинарная переменная:  $I$  – сделка совершена с участием покупателя и продавца, основной вид деятельности которых находится в разных странах;  $Cr_i^{\text{entry}}$  – бинарная переменная:  $I$  – покупка компании произошла в 2001 г. или 2007 г.;  $Cr_i^{\text{exit}}$  – бинарная переменная:  $I$  – продажа компании произошла в 2001 г. или 2007 г.;  $\varepsilon_i$  – вектор ненаблюдаемых переменных.

Данная регрессионная модель включает ряд параметров. Основным параметром для целей настоящего исследования является бинарная переменная типа инвестора, участвующего в сделке (фонд прямых инвестиций или прочие типы инвесторов). Анализ значимости коэффициента  $b$  перед данным параметром и его знак позволит проанализировать финансово-стоимостные результаты приобретения компаний фондами прямых инвестиций по сравнению с другими типами инвесторов, а именно изменение мультипликатора EV/EBITDA в момент входа в капитал компании и выхода из него. Прочие параметры включены в модель для получения более значимых оценок регрессии.

В качестве данных используется информация о парах сделок покупки и продажи компаний. Причем, полная покупка так и частичная покупка, а также полная продажа так и частичная продажа, участвуют в анализе.

Отбор прочих параметров регрессионной модели (в дополнение к бинарной переменной типа инвестора) был произведен на основе анализа актуальных статистических свидетельств их значимости в изменении финансово-стоимостных характеристик компаний после их приобретения. Выводы, приведенные ниже, используются для нахождения легитимных детерминант изменения финансово-стоимостных характеристик компаний для целей построения несмещенных и состоятельных оценок регрессий. Помимо типа инвестора анализируются четыре детерминанта:

- географические характеристики сделки: сделки, совершенные между компаниями внутри одной страны/сделки, совершенные между компаниями, основной бизнес которых находится в разных странах (в случае фондов прямых инвестиций – такие сделки, где покупателем компании выступает иностранный фонд);
- способ оплаты транзакций: денежные средства/акции/смешанный;
- относительные размеры компаний: компании, отношение размеров выручки компании, выступающей предметом сделки, и компании-покупателя превышает медиану по отрасли/отношение размеров выручки меньше медианы по отрасли;
- кризисный период (в выборку входят два кризисных периода: 2001 г. и 2007 г.).

Вторым направлением оценки эффекта изменения стоимости компаний при участии в сделках фондов прямых инвестиций является анализ изменения операционной эффективности компаний, выступающих предметом сделки. Причем, если в сделке участвует стратегический инвестор или прочая компания, не являющаяся фондом прямых инвестиций, тогда получение информации о компании, являющейся предметом сделки, после момента совершения сделки, в отрыве от компании-покупателя не представляется возможным. Данное ограничение возникает в силу того, что в большинстве случаев компания, выступающая предметом сделки, консолидируется на балансе компании-покупателя. Тогда для анализа изменения операционной эффективности необходимо проводить сравнение показателей эффективности компаний, как если бы они были объединены до момента совершения сделки.

Получение абсолютных показателей операционной эффективности «объединенной» компании до момента покупки является простой процедурой. Данный показатель может быть получен путем сложения абсолютных значений оценок денежных потоков покупателя и компании, выступающей предметом сделки, выраженных, например, через показатель EBITDA [5].

При попытке построить меру операционной эффективности компаний, которую можно сравнивать между компаниями и отраслями, а также которую можно использовать для анализа изменения операционной эффективности компании, консолидированной на балансе покупателя после совершения сделки, необходимо использовать относительный показатель. Например, можно определить отношение меры денежного потока к выручке (иными словами рентабельность EBITDA) для компании покупателя и для компании, выступающей предметом сделки, а затем использовать средневзвешенное (по значению выручки) значение операционной эффективности в качестве показателя оценки операционной эффективности объединенной компании до момента покупки. После сделки существует только одна компания, поэтому вопрос о нахождении комбинированной оценки операционной эффективности не представляет трудностей.

Для целей анализа влияния участия фондов прямых инвестиций на операционную эффективность компаний, следует провести оценку коэффициентов следующей регрессии:

$$OP_i^{\text{пост}} = \alpha + \beta_{pre} OP_i^{\text{перед}} + \beta_F F_i + \beta_{DF} \overline{DF}_i + \beta_{CB} CB_i + \beta_{Cr} Cr_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

где  $k = \{F, G, DF, CD, Cr\}$ ;  $OP_i^{\text{перед}}$  – операционная эффективность до момента совершения сделки;  $OP_i^{\text{пост}}$  – операционная эффективность после момента совершения сделки;  $Cr_i$  – бинарная переменная: 1 – сделка произошла в 2001 или 2007.

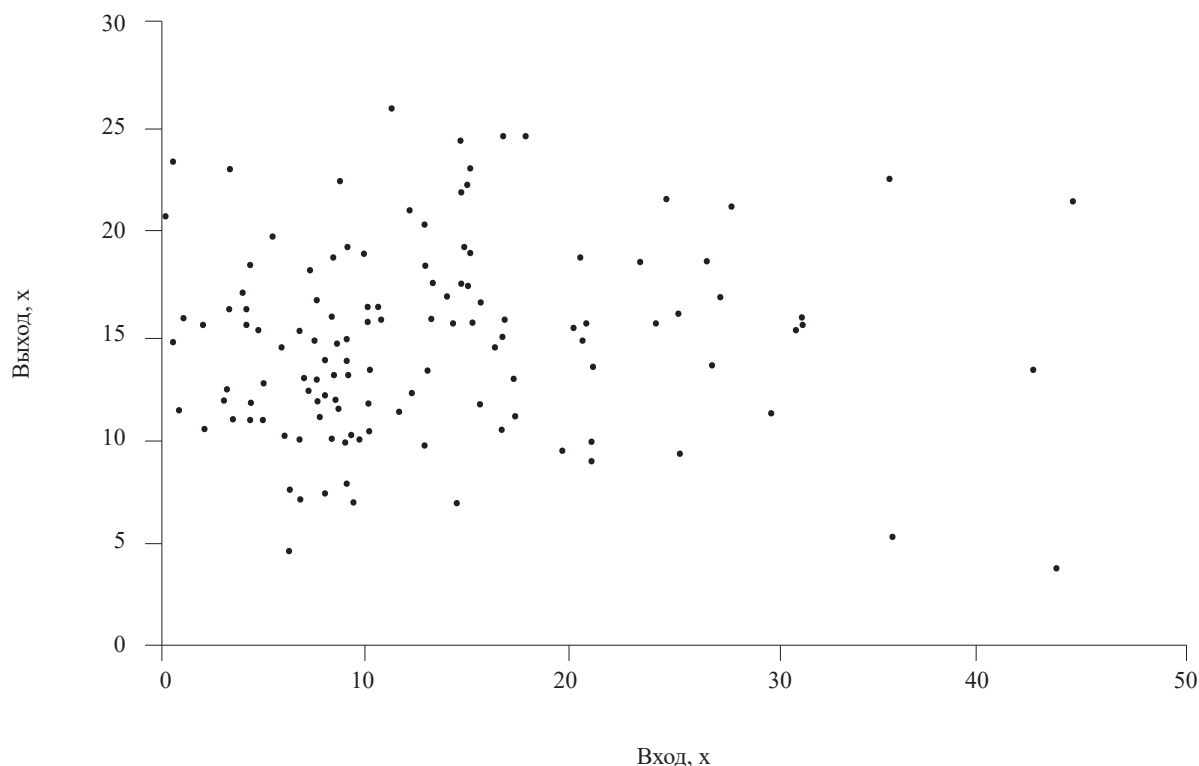
Как и в первой модели, основным параметром для целей настоящей работы является бинарная переменная типа инвестора. На основе значимости коэффициента  $b$  перед данным параметром, а также его знака оценивается влияние фонда прямых инвестиций на стоимость приобретаемой компании. Прочие факторы включены в модель для получения более надежных и значимых оценок регрессии.

Оценку коэффициентов регрессий проводили с помощью программного продукта Stata. Робастные оценки получены методом OLS с использованием корректировок на гетероскедастичность в виде стандартных ошибок в форме Уайта.

Опишем исследуемую выборку. Первоначальная выборка данных по сделкам слияний и поглощений состоит из 8 824 наблюдений по всему миру. Данные были получены из базы данных MergerMarket. Наблюдение – подтвержденная сделка, совершенная в период с 1 января 2002 г. по 31 декабря 2017 г.

После исследования доступности данных о стоимостных характеристиках компаний, а именно информации о цене сделки, величине операционного показателя EBITDA и размере чистого долга, сделки с пропущенными наблюдениями таких показателей или с одновременным отсутствием хотя бы одного показателя трактуют как пропущенные наблюдения. Для оценки изменения величины мультипликатора отбираются разнонаправленные сделки с одинаковой компанией, выступающей предметом сделки, и с одинаковой компанией покупатель/продавец в момент совершения покупки и продажи компании соответственно. После исключения из первоначальной выборки описанных выше пропущенных наблюдений и проведения отбора пар сделок для оценки изменения мультипликатора в выборке остается 126 и 368 сделок для оценки первой и второй регрессии, соответственно.

На рисунке ниже представлены значения мультипликаторов входа и выхода из акционерного капитала компании для выборки из 368 наблюдений.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Зависимость мультипликатора EV/EBITDA в момент выхода из инвестиции от мультипликатора входа

Анализ рисунка 1 позволяет заключить, что выборка однородна, существенные выбросы отсутствуют. В то же время, не наблюдается четкой визуальной связи между мультипликатором входа и выхода из инвестиции.

В таблице 1 приведены результаты оценки коэффициентов первой регрессии. Стоит отметить, что модели  $M1$  и  $M2$  вероятно подвержены проблеме эндогенности из-за наличия регрессора среднегодового темпа роста показателя EBITDA. Данный факт объясняется тем, что изменение EBITDA непосредственно влияет на изменение величины мультипликатора, а все прочие наблюдаемые и некоторые из ненаблюдаемых переменных оказывают влияние на величину EBITDA.

**Оценки коэффициентов регрессии зависимости мультипликатора входа в инвестицию от мультипликатора выхода из инвестиции**

Зависимая переменная $\ln \cdot EV_i^{exit} / EV_i^{entry}$						
Регрессоры	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Бинарная переменная: $I$ – фонд	– 0,313 (0,398)	– 0,303 (0,413)	– 0,759* (0,054)	– 0,764** (0,049)	– 0,768** (0,047)	– 0,901** (0,022)
Относительный размер компаний	0,272** (0,012)	0,271** (0,012)	0,327*** (0,006)	0,330*** (0,005)	0,328*** (0,004)	-
Бинарная переменная: $I$ – трансграничная сделка	– 0,088 (0,663)	– 0,116 (0,563)	– 0,033 (0,882)	– 0,041 (0,849)	-	-
Бинарная переменная: $I$ – вход совершен в кризисный период	– 0,131 (0,575)	– 0,153 (0,511)	– 0,023 (0,927)	-	-	-
Бинарная переменная: $I$ – выход совершен в кризисный период	– 0,137 (0,764)	– 0,124 (0,786)	– 0,199 (0,686)	-	-	-
CAGR EBITDA	– 7,206 + (0,000)	– 7,122 + (0,000)	-	-	-	-
Бинарная переменная: $I$ – оплата денежными средствами	– 0,210 (0,298)	-	-	-	-	-
Константа	0,919 + (0,000)	0,856 + (0,000)	0,137 (0,484)	0,144 (0,447)	0,120 (0,391)	0,379 (0,001)
Наблюдения	126	126	126	126	126	127
F-stat	1,50	1,76	3,53***	5,21 +	9,12 +	0,00
R-sq	0,26	0,25	0,10	0,10	0,10	0,04

Примечание: + – значимость на уровне 0,1 %; \*\*\* – 1 %; \*\* – 5 %; \* – 10 %

Составлено автором по материалам исследования

Интересно заметить, что бинарная переменная, характеризующая участие фонда в сделках незначима для моделей M1 и M2, более того, оценки соответствующих коэффициентов регрессии существенно отличаются от прочих моделей, хотя знак перед переменной, характеризующей участие фонда, не меняется. Это свидетельствует о том, что вероятно модели M3–M6 не подвержены проблеме эндогенности. Это подтверждается незначимостью указанных регрессий по критерию F-статистики. Прочие модели статистически значимы, то есть лучше объясняют наблюдаемую вариацию зависимой переменной, чем константа.

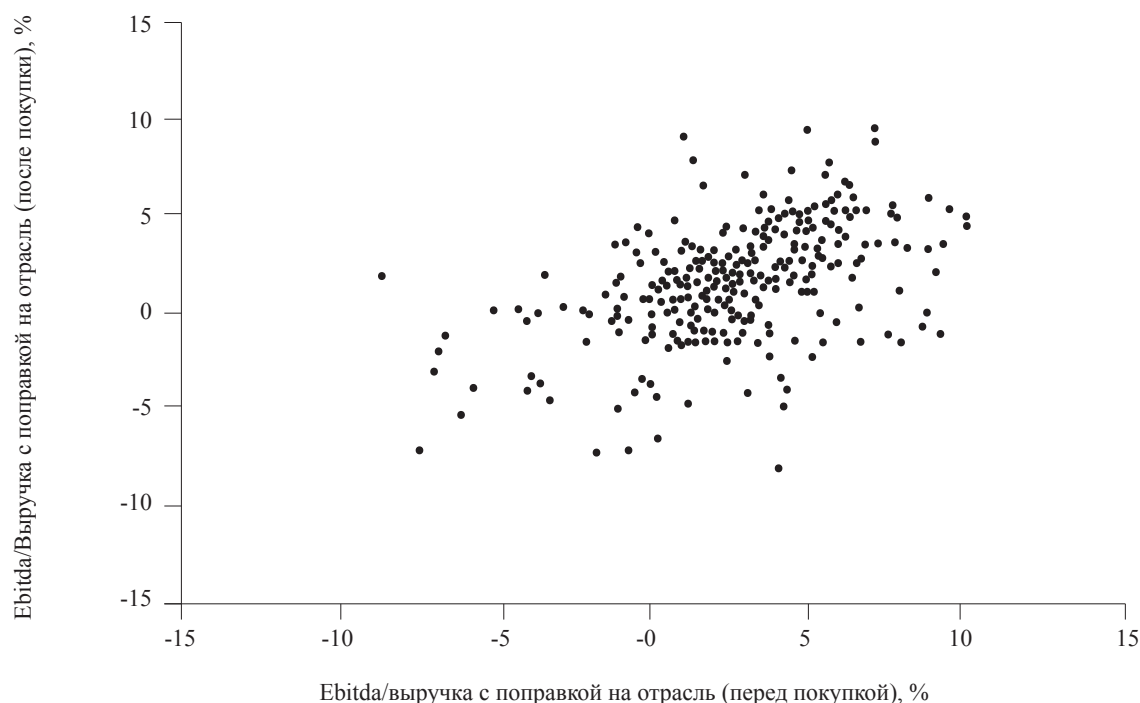
Выводы регрессии [1] по части влияния фондов свидетельствуют о том, что фонды в среднем выходят по мультипликатору меньшему, чем мультипликатор входа в сравнении с прочими типами сделок. Данный вывод можно сделать на основе отрицательного значения коэффициентов  $b$  перед параметром типа инвесторов, т.е. при участии фонда прямых инвестиций в приобретении компании, мультипликатор EV/EBITDA на выходе из капитала компании меньше, чем в момент инвестиции в компанию. Данные результаты статистически значимы. Это можно объяснить тем, что в выборке присутствуют фонды, занимающиеся инвестициями в молодые компании, находящиеся на этапе своего первоначального развития.

Таким образом, гипотеза об увеличении мультипликатора EV/EBITDA при участии фондов прямых инвестиций и, соответственно, о влиянии фондов на стоимость портфельной компании на основе данного типа финансово-стоимостных результатов приобретения компаний, не подтвердилась.

При анализе изменения операционной эффективности особый интерес представляет зависимость значения операционной эффективности после совершения сделки от значений операционной эффективности перед

совершением сделки. Значение операционной эффективности среднее за последние три квартала перед сделкой и за последующие три квартала после сделки, приведено на рисунке 2.

Из анализа рисунка 2 можно заключить, что после совершения сделки в среднем операционная эффективность увеличивается, за исключением, может быть, только некоторого количества выбросов, необходим более детальный анализ для формирования статистически значимых выводов.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Комбинированное значение операционной эффективности до момента совершения сделки и значение операционной эффективности объединенной компании после момента совершения сделки

Оценки коэффициентов регрессии [2] приведены в таблице 2. Стоит отметить, что результаты регрессии  $M1$  вероятно смещены и приводятся для информативных целей (в силу наличия большого количества сделок с участием фондов в выборке, приводящие к цензурированности выборки).

Таблица 2

**Оценки коэффициентов регрессии зависимости изменения операционной эффективности компании вследствие совершения сделки по слиянию/поглощению или покупки фондом**

Зависимая переменная EBITDA/выручка (перед сделкой) с поправкой на показатели ближайших конкурентов						
Регрессор	$M1$	$M2$	$M3$	$M5$	$M6$	$M7$
Константа	-0,054+ (0,000)	-0,047+ (0,000)	-0,049+ (0,000)	0,039*** (0,002)	-0,035*** (0,003)	0,011 (0,277)
EBITDA/выручка (до сделки)	0,320** (0,022)	0,268** (0,041)	0,233* (0,078)	0,206 (0,126)	0,204 (0,130)	-0,001 (0,997)
Бинарная переменная: 1 – фонд	0,059* (0,000)	0,058+ (0,000)	0,061+ (0,000)	0,060+ (0,000)	0,060+ (0,000)	-
Бинарная переменная: 1 – оплата денежными средствами	0,015 (0,204)	0,013 (0,272)	0,008 (0,488)	0,010 (0,313)	-	-



Зависимая переменная EBITDA/Выручка (перед сделкой) с поправкой на показатели ближайших конкурентов						
Регрессор	M1	M2	M3	M5	M6	M7
Бинарная переменная: 1 – трансграничная сделка	0,039*** (0,005)	0,037*** (0,007)	0,037*** (0,009)	-	-	-
Бинарная переменная: 1 – сделка совершена в кризисный период	-0,036** (0,026)	-0,034** (0,035)	-	-	-	-
Относительный размер компаний	0,002 (0,259)	-	-	-	-	-
Наблюдения	368	368	368	368	368	368
F-stat (p-value)	7,05+	7,99+	8,36+	10,94+	15,88+	0,00
R-sq	0,30	0,29	0,26	0,22	0,22	0,22

Примечание: + – значимость на уровне 0,1 %; \*\*\* – 1 %; \*\* – 5 %; \* – 10 %

Составлено автором по материалам исследования

Таблица 2 содержит статистически значимые свидетельства того, что участие в сделке фонда прямых инвестиций приводит к более существенному увеличению показателей операционной эффективности в сравнении с прочими типами инвесторов. Это подтверждается положительным коэффициентом  $b$  перед бинарной переменной типа инвестора, то есть фонд прямых инвестиций в среднем повышает операционную эффективность компании лучше, чем другие типы инвесторов. Оценки коэффициентов бинарной переменной значимы. Данные свидетельства наблюдаются во всех моделях. Стоит отметить, что значимость бинарной переменной участия фонда меньше в модели M1 из-за указанной выше проблемы цензурированной выборки.

Наряду со значимым положительным влиянием участия фондов прямых инвестиций на улучшение операционных показателей компании, статистически значимое положительное влияние оказывает относительно высокое значение показателя операционной эффективности до момента совершения сделки. Трансграничные сделки, также характеризуются улучшением операционной эффективности. Сделки, совершенные в кризисные периоды, вероятно приводят к снижению показателей операционной эффективности.

Таким образом, в среднем фонды прямых инвестиций способны увеличивать стоимость портфельных компаний посредством улучшения их операционной эффективности. Несмотря на то, что гипотеза об увеличении мультипликатора EV/EBITDA на момент выхода фондом из инвестиции по сравнению с моментом входа в капитал компании не подтвердилась, гипотеза о способности фондов прямых инвестиций увеличивать операционную эффективность компаний в среднем лучше, чем другие типы инвесторов, говорит об эффективности фондов прямых инвестиций и высокой результативности таких инвестиционных проектов.

#### Библиографический список

1. Кудрявцева, Е. Л. Совершенствование методов оценки стоимости фондов прямых инвестиций: автореф. дис. ... канд. экон. наук 08.00.10. – М., 2014. – С. 136.
2. Acharya, V., Gottschalg, O., Hahn, M., Kehoe, C. Corporate Governance and Value Creation: Evidence from Private Equity // Review of Financial Studies. – 2013. – Vol. 26(2). – Pp. 368-402.
3. Jiujin, Li, Bo, Wang, Haifeng, Guo. Private equity characteristics, earnings management and firm value // International Review of Accounting, Banking and Finance. – 2017. – Vol. 9 (1). – Pp. 39-58.
4. Stowell, D. Investment banks, hedge funds, and private equity (3rd edition). – Academic Press, 2017. – 732 p.
5. Yao-Don Hung, Ming-Hone Tsai, Value creation and value transfer of leveraged buyouts: A review of recent developments and challenges for emerging markets // Emerging Markets Finance & Trade. – 2017 – No. 53. – Pp. 877-917.

## References

1. Kudryavtseva E. L. Sovershenstvovanie metodov otsenki stoimosti fondov pryamykh investitsii: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk 08.00.10 [*Improving methods for assessing the value of private equity funds: author. dis. ... Cand. Econ. Sciences 08.00.10*]. Moscow, 2014. 136 p.
2. Acharya V., Gottschalg O., Hahn M., Kehoe C. Corporate governance and value creation: Evidence from private equity. *Review of Financial Studies*, 2013, vol. 26 (2), pp. 368-402.
3. Jiujin Li, Bo Wang, Haifeng Guo. Private equity characteristics, earnings management & firm value. *International Review of Accounting, Banking and Finance*, 2017, vol. 9 (1), pp. 39-58.
4. Stowell D. *Investment banks, hedge funds, and private equity* (3<sup>rd</sup> edition). Academic Press, 2017. 732 p.
5. Yao-Don Hung, Ming-Hone Tsai. Value creation and value transfer of leveraged buyouts: A review of recent developments and challenges for emerging markets. *Emerging Markets Finance & Trade*, 2017, no. 53, pp. 877-917.

# СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ПРОЦЕССЫ

УДК 316.654

DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-172-178

**Александрова Ирина Юрьевна**

канд. психол. наук,  
ФГБОУ ВО «Российский  
государственный аграрный  
университет – МСХА имени  
К. А. Тимирязева», г. Москва,  
Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0003-4728-5747

**E-mail:** alexandrova27@yandex.ru

## АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ДЕТЕРМИНАНТ АКТУАЛЬНОГО НАСТРОЕНИЯ РОССИЙСКИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

**Аннотация.** Исследован социально-психологический феномен «настроение потребителя», который интерпретируется как эмоционально-оценочное резюме субъективного осмысления индивидом различных информационных элементов, формирующих семантическую конструкцию его имплицитной теории потребления. Выдвинута гипотеза о том, что в основе формирования семантического поля имплицитной теории потребления индивида, лежат два системообразующих фактора: 1) реальная покупательская способность потребителя; 2) динамика его социально-экономического статуса. В том случае, если оба фактора имеют негативные актуальные показатели, настроение потребителя будет характеризоваться отрицательным эмоциональным тоном и высокой устойчивостью во времени. Выдвинутая гипотеза подтверждается в результате выявления и анализа основных детерминант актуального настроения российских потребителей и их последующего сравнения с индексом потребительского настроения, выявленным эмпирическим путем.

**Ключевые слова:** настроение потребителя, имплицитная теория потребления, индекс потребительского настроения, отрицательный эмоциональный тон, реальная покупательская способность, социально-экономический статус.

**Цитирование:** Александрова И.Ю. Анализ основных детерминант актуального настроения российских потребителей // Вестник университета. 2020. № 2. С. 172–178.

**Aleksandrova Irina**  
Candidate of Psychological  
Sciences, State Agrarian  
University – Moscow  
Timiryazev Agricultural  
Academy (MTAA),  
Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0003-4728-5747

**e-mail:** Alexandrova27@yandex.ru

## ANALYSIS OF THE MAIN DETERMINANTS OF THE RUSSIAN CONSUMERS' CURRENT MOOD

**Abstract.** The socio-psychological phenomenon “consumer mood”, which is interpreted as an emotional and evaluative summary of the subjective understanding of the individual of various information elements that form the semantic structure of his implicit theory of consumption, has been investigated. A hypothesis has been put forward that the formation of the semantic field of the implicit theory of consumption of an individual is based on two system-forming factors: 1) the real purchasing power of the consumer; 2) the dynamics of his socio-economic status. In the event that both factors have negative actual indicators, the mood of consumer will be characterized by a negative emotional tone and high stability over time. The proposed hypothesis is confirmed by the revealing and analysis of the main determinants of the current mood of Russian consumers, and their subsequent comparison with the consumer sentiment index, identified empirically.

**Keywords:** consumer mood, implicit theory of consumption, consumer mood index, negative emotional tone, real purchasing power, socio-economic status.

**For citation:** Aleksandrova I.Yu. (2020) Analysis of the main determinants of the Russian consumers' current mood. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 172–178. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-172-178

В основе эффективного стратегического планирования маркетинговой деятельности компании лежит всесторонний анализ рынка, с необходимостью включающий исследование актуальной специфики поведения потребителей и выявление приоритетных тенденций его изменения. Важнейшей детерминантой покупательского поведения является картина мира потребителя, представляющая собой локальное семантическое образование

© Александрова И.Ю., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



в целостной картине мира индивида [5], содержание которого ограничено спецификой таких социальных ролей как «покупатель», «потребитель». Сформированная в результате субъективного восприятия, анализа и оценки преимущественно социально-экономических процессов, происходящих в обществе, а также соответствующего индивидуального опыта, картина мира потребителя по своей сути представляет собой его имплицитную теорию потребления [6; 8; 26], которая, несмотря на свою ненаучность, интуитивность и наивность, выполняет функцию базового регулятора покупательской активности индивида. Следовательно, ее реконструкция является необходимым звеном высокопрофессиональной деятельности маркетингового аналитика.

В качестве эмоционально-оценочной составляющей картины мира потребителя выступает настроение потребителя, представляющее собой своеобразное эмоциональное резюме субъективного осмысления индивидом различных информационных элементов, формирующих семантическую конструкцию его наивной теории потребления. В отличие от собственно эмоций, настроение, как психический феномен, является достаточно устойчивым эмоциональным состоянием, для которого характерны: временная пролонгация, незначительная интенсивность, синтез и обобщение эмоций одной модальности (эмоциональный тон), отсутствие направленности на конкретный объект [2]. Как отмечал С. Л. Рубинштейн, настроение можно определить как бессознательную эмоциональную «оценку» личностью того, как складываются для нее обстоятельства в данное время [7]. Сформированное настроение, выступая в качестве эмоционального фона жизнедеятельности индивида, способно оказывать существенное влияние на его мыслительные процессы, эмоциональные реакции, поведение. В том случае, если индивид испытывает проблемы с удовлетворением основных биологических и социальных потребностей, у него формируется высоко инертное настроение с отрицательным эмоциональным тоном.

Исходя из сказанного выше, становятся понятными пристальное внимание маркетинговых аналитических служб к настроению потребителей и требование его мониторинга. Поскольку существует устойчивая взаимосвязь между настроением потребителя и спецификой его покупательской активности, выявление актуального настроения российских потребителей дает маркетологам возможность построения адекватных прогнозов поведения потребителей на российском рынке.

В настоящее время эмпирические исследования настроения потребителей реализуются преимущественно крупными исследовательскими центрами, имеющими ресурсы для организации и проведения масштабных (в том числе международных) исследований. В качестве основного метода исследования используют опрос в форме онлайн- или офлайн-анкетирования. Обобщенный результат такой эмпирической диагностики настроения потребителей обычно представлен в числовом формате и называется индексом потребительского настроения (ИПН) (в некоторых версиях – потребительской уверенности/доверия) [13].

Однако при всех неоспоримых достоинствах анкетных опросов, прежде всего их направленности на непосредственное изучение собственно социальных фактов, они имеют и традиционные ограничения, связанные с особенностями разработки исследовательского инструментария, достоверностью получаемой от респондентов информации, «шумами» декодирования анкетных вопросов, особенностями представления и интерпретации полученных данных [9]. Если, например, сравнивать методологию эмпирического исследования настроения потребителей Аналитического центра Ю. Левады и Федеральной службы государственной статистики (далее – Росстат), то принципиальных различий в ней нет, однако Росстат называет искомый результат индексом потребительской уверенности, тогда как Левада-центр – индексом потребительского настроения. При этом респонденты Левада-центра и Росстата отвечают на аналогичные вопросы, направленные на выявление субъективных оценок респондентами: 1) своего актуального и прогнозируемого материального положения (или положения своей семьи); 2) состояния и перспектив развития российской экономики; 3) степени благоприятности условий для крупных покупок [13; 22]. Отсюда следует, что понятия «настроение потребителей» и «уверенность потребителей» исследователи интерпретируют посредством одной и той же совокупности трех, указанных выше, эмпирических индикаторов.

Необходимо отметить и то, что с математической точки зрения индексы Левада-центра и Росстата строятся по-разному (шкала ИПН Левада-центра не имеет отрицательных значений), поэтому их непосредственное сравнение невозможно. Наряду с этими ограничениями, как отмечают исследователи, возникают и проблемы проведения сравнительного анализа индексов потребительского настроения, рассчитанных по одной методике, но в разные периоды времени [3].

Как указано выше, получаемые в процессе эмпирических исследований настроения потребителей результаты, безусловно, представляют ценность для маркетингового аналитика, однако, с учетом методологических особенностей анкетного опроса, с нашей точки зрения, эмпирические данные требуют их более глубокого осмысления и интерпретации в процессе развернутого системного анализа объективных факторов, определяющих специфику актуального настроения российских потребителей.

Отсюда, цель настоящего исследования – выявление и анализ основных детерминант актуального настроения российских потребителей.

Гипотетически мы предполагаем, что в основе формирования семантического поля имплицитной теории потребления индивида лежат два системообразующих фактора: 1) реальная покупательская способность потребителя; 2) динамика его социально-экономического статуса. В том случае, если оба фактора имеют негативные актуальные показатели, настроение потребителя будет характеризоваться отрицательным эмоциональным тоном и высокой устойчивостью во времени. Первый фактор будет оказывать наиболее сильное влияние на актуальное настроение потребителей, прежде всего на его эмоциональный тон, так как представляет собой непосредственный индивидуальный опыт покупателя. Именно этот фактор является смысловым ядром его наивной теории потребления. Второй фактор отвечает за такую значимую характеристику настроения потребителя, как его временная пролонгация. Выделенные факторы, в свою очередь, дифференцируются на ряд показателей – проанализируем их.

Российский потребитель уже привык к тому, что цены на товары и услуги в стране повышаются ежегодно, однако зарплата, в лучшем случае, остается на том же уровне. Вследствие этой ситуации финансовые возможности покупателей уменьшаются. Согласно Информационному бюллетеню Банка России, инфляция на потребительском рынке в 2018 г. составила 4,3 %, увеличившись по сравнению с 2017 г. на 1,8 % [17]. По официальным данным различных аналитических служб прогнозируемый уровень годовой инфляции на 2019 г. составляет от 4,3 % до 5,5 % [15; 16]. Рост инфляции относительно 2018 г. большинство экспертов связывают, прежде всего, с повышением НДС, которое, по их мнению, обязательно должно отразиться на ценах В2С рынка. Промежуточные фактические официальные данные по уровню инфляции в России в 2019 г. (сентябрь 2019 г.) показывают, что с начала года показатель инфляции находится на отметке 2,26 %, а в годовом исчислении – 3,99 % (инфляцию в годовом исчислении рассчитывают за период в 12 месяцев, заканчивающийся текущим месяцем) [25]. Отметим, что в экономически развитых странах уровень годовой инфляции обычно колеблется в пределах 1,5-2 %, Россия по уровню инфляции занимает восьмое место в мире [15; 25].

Далее, обратимся к анализу следующего показателя реальной покупательской способности – уровню доходов россиян. Официальные данные Росстата показывают, что в первом полугодии 2019 г., по сравнению с 2018 г., в России увеличилось количество граждан, находящихся за чертой бедности. В настоящее время категория нищих российских граждан насчитывает 19,6 млн человек (13,5 % населения). Таким образом, каждый седьмой россиянин не имеет финансовой возможности для покупки элементарных товаров и услуг первой необходимости [21]. При этом стоит обратить внимание на числовой показатель российской черты бедности – 10 753 и 11 185 руб. в первом и втором кварталах 2019 г. соответственно [21], то есть, если россиянин имеет месячный доход ненамного выше установленного прожиточного минимума (например, 12 000 руб.), то формально он находится в статусе вполне финансово благополучного гражданина, однако рассматривать его как активного потребителя В2С рынка, безусловно, бессмысленно.

Анализ данных Росстата по динамике реальных доходов населения России показывает, что с 2014 г. по настоящее время доходы большинства россиян находятся на низком уровне и, следовательно, их реальная покупательская способность ограничена. В первом квартале 2019 г. показатель среднедушевого денежного дохода в России составлял 29 920 рубл., во втором – 34 425 руб. Вместе с тем реальные располагаемые денежные доходы российских потребителей (доходы за вычетом обязательных платежей, скорректированные на индекс потребительских цен) в первом полугодии 2019 г. снизились на 1,3 % по сравнению с соответствующим периодом 2018 г. [18; 24]. По мнению экспертов, эта отрицательная динамика реальных доходов напрямую связана с ростом потребительских цен и всевозможных обязательных выплат, в том числе процентных платежей по кредитам [19].

Аналитический центр при правительстве Российской Федерации в Бюллетене о текущих тенденциях российской экономики резюмирует следующее: «Продолжающееся снижение реальных располагаемых доходов населения стало самым затяжным в новейшей российской истории. В 2018 г. этот



показатель продемонстрировал сокращение пятый год подряд (с учетом единовременной денежной выплаты пенсионерам, произведенной в январе 2017 г.). В целом за 5 лет реальное падение доходов составило 10,8 % от уровня 2013 г. с учетом единовременной выплаты и 10,7 % без ее учета» [12, с. 3].

Проанализированные выше проблемные экономические показатели реальной покупательской способности россиян находят свое непосредственное отражение в специфике социальной стратификационной системы российского общества. В настоящее время она характеризуется сильной поляризацией, для которой характерен существенный дисбаланс в распределении общего объема денежных доходов населения между социальной элитой и более низкими социальными слоями, а также отсутствие статистически значимого среднего социального слоя. Эта, по выражению экономистов, «двухконтурная» социально-экономическая конструкция с неизбежностью предполагает концентрацию подавляющего большинства россиян во втором контуре, то есть низшем социальном слое [23], при фактическом отсутствии реальных возможностей изменения своего социального положения, прежде всего, по причине усиления кастовости первого (высшего) контура, выражающейся в существенном снижении эффективности функционирования многих традиционных каналов вертикальной восходящей социальной мобильности.

Как следует из данных Росстата по итогам 2018 г. на так называемую пятую группу населения (социальную группу с наибольшими доходами) приходится 46,9 % всего объема денежных доходов россиян. Вместе с тем данные о дифференциации населения по величине среднедушевых доходов говорят о том, что группа с доходами от 50 000 до 70 000 руб. в месяц составляет 9 % россиян, а группа с доходами свыше 70 000 руб. – 8,3 %. Из чего следует, что 82,7 % российских потребителей имеют среднедушевой доход менее 50 000 рублей в месяц, при этом менее 25 000 рублей получают 51,3 % наших сограждан [20]. Здесь необходимо отметить, что даже субъективные оценки россиян своего актуального социально-экономического статуса в ходе социологических опросов показывают, что доля тех, кто относит себя к среднему слою, за последние годы существенно сократилась. К низшему социальному слою в настоящее время сами себя причисляют 48 % граждан [10]. Отметим, что в типичной ситуации опроса респонденты склонны завышать оценку своего социального статуса по причине ориентации на стереотипные, ненаучные представления о критериях отнесения индивида к той или иной социальной страте, а также в результате актуализации психологических защит.

Сложная социально-экономическая ситуация в России, в том числе социальное напряжение, возникшее в связи с пенсионной реформой, порождает неуверенность граждан в завтрашнем дне, в стабильности своего социально-экономического статуса, что приводит их к необходимости пересмотра принципа распределения актуально заработанных денежных средств в пользу накоплений, сбережений. Другими словами, многие стратегически мыслящие россияне уже не спешат, получив очередную заработанную плату, потратить деньги на различные покупки. Однако здесь необходимо отметить, что, как констатирует Левада-центр по результатам проведенного в апреле 2019 г. всероссийского опроса, возможность откладывать деньги, в том числе «на черный день», имеет только 35 % российских семей, соответственно 65 % в настоящее время, вообще, не имеют никаких сбережений, прежде всего, по причине низкого уровня доходов [11]. Действительно, как отмечают аналитики, в России 2018 г. на сбережения гражданами был направлен минимальный объем средств за последние 20 лет. По данным Росстата, доля денежных доходов, направленных на сбережения, составила 3,7 %. Хуже этот показатель был только в 1998 г., когда на сбережения уходило 2,5% доходов россиян [11].

Исходя из приведенных выше данных становится понятно, почему такие поведенческие шаблоны как экономия, отказ от приобретения дорогостоящих товаров и услуг, характерные для низших потребительских страт, постепенно проникают в более высокие, традиционно рассматривающиеся как финансово благополучные социальные слои, а ведущим покупательским паттерном среднестатистического россиянина становится покупка товаров/услуг первой необходимости по возможности со скидками и сбережение свободных денежных средств (при их наличии).

Проанализированные выше негативные экономические и социальные детерминанты настроения российских потребителей находят свое подтверждение в соответствующих эмпирических исследованиях. Как следует из данных Росстата, индекс потребительской уверенности россиян в 2019 г. имеет отрицательное значение на биполярной шкале (в третьем квартале он составил -13) и является одним из наиболее низких среди европейских стран мира (самый низкий индекс потребительской уверенности в августе 2019 г. зафиксирован в Болгарии (-27,4)) [22].

Проблемное состояние индекса потребительской уверенности в России подтверждают и данные глобального исследования потребительского доверия The Conference Board. Исследование подготовлено в сотрудничестве с крупнейшей аналитической компанией Nielsen и проведено в марте 2019 г. в формате онлайн-опроса более чем 32 тыс. человек в 64 странах мира. Как констатирует Nielsen, индекс потребительского доверия россиян, рассчитываемый на основе трех показателей: 1) перспективы на рынке труда; 2) уровень финансового благополучия; 3) готовность тратить деньги, – в 2019 г. побил антирекорд, впервые за период 2014-2019 гг. опустившись до 62 пунктов (при расчетах используется однополярная шкала) [14]. Анализируя полученные результаты по отдельным показателям индекса доверия, исследователи отмечают, что в 2019 г.: готовность россиян к совершению покупок находится на весьма низком уровне, а именно только 14 % респондентов ответили, что сейчас подходящее время для денежных трат (для сравнения в 2018 г. такую готовность выражал 21 % опрошенных); сократилось число россиян, у которых есть свободные деньги; увеличилась доля россиян, вынужденных экономить. Потребители экономят, прежде всего, на одежде, дорогостоящих продуктах питания, электроэнергии и газе, развлечениях вне дома, ежегодных отпусках, использовании личного автомобиля. Для сравнения отметим, что индекс потребительского доверия в целом по Европе, по данным Nielsen, составляет 83 пункта, а глобальный – 106 пунктов [14].

Итак, из проанализированных выше данных следует:

1) для большинства российских потребителей, а именно представителей второго социально-экономического «контура» стратификационной системы, в настоящее время характерен низкий уровень реальной покупательской способности, то есть они, в принципе, не в состоянии осуществлять частые и разнообразные покупки по следующим объективным причинам: высокий уровень годовой инфляции на потребительском рынке (относительно экономически развитых стран мира); низкий уровень реальных располагаемых денежных доходов;

2) вместе с тем высокий уровень поляризации российского общества формирует у наших сограждан, с одной стороны, неуверенность в стабильности своего социально-экономического статуса, с другой – пессимизм в отношении реальных возможностей статусного роста.

Отсюда, фактическое актуальное настроение российских потребителей имеет отрицательный эмоциональный тон и высокую степень инертности, что полностью подтверждается данными соответствующих эмпирических исследований. Следовательно, покупательское поведение большинства россиян в настоящее время объективно не может характеризоваться высокой активностью. Это положение подтверждают и результаты исследований зарубежных маркетологов, говорящие о том, что покупательская активность человека увеличивается пропорционально росту стабильности его дохода [1; 4]. Вместе с тем, наиболее важным в контексте предмета нашего исследования, является тот социально-психологический факт, что в настоящий период времени среднестатистический российский потребитель – человек, неуверенный в своем завтрашнем дне, весьма пессимистично оценивающий свое будущее, человек, вынужденный искать способы выживания в неустойчивой, подчас стрессогенной, актуальной социально-экономической среде.

#### Библиография

1. Блэкуэлл, Р., Миниард, П., Энджел, Дж. Поведение потребителей. СПб.: Питер, 2007. – 944 с.
2. Большой психологический словарь / Сост.: Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. – М.: АСТ, 2009. – 816 с.
3. Красильникова, М. Д. О чем говорят индексы? Возможности и ограничения динамических сопоставлений данных опросов общественного мнения // Вестник общественного мнения. – 2018. – № 1-2. – С. 47-57.
4. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
5. Петренко, В. Ф. Психосемантика сознания. – М.: Книга по требованию, 2012. – 208 с.
6. Петренко, В. Ф. Многомерное сознание: психосемантическая парадигма. – М.: Новый хронограф, 2010. – 440 с.
7. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии. – СПб.: Питер, 2015. – 713 с.
8. Федосина, С. С. К 60-летию существования понятия «имплицитная теория» в психологической науке // Вестник Пермского университета. – 2014. – № 3 (19). – С. 83-93.
9. Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования. – М.: Омега-Л, 2012. – 420 с.
10. Беднеют пятый год // Газета.Ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/business/2019/04/18/12309007.shtml> (дата обращения: 17.12.2019).

11. Дергачев, В., Старостина, Ю. Большинство российских семей оказались, вообще, без сбережений // РБК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/16/05/2019/5cdabe099a79479536f3c523> (дата обращения: 16.12.2019).
12. Динамика доходов населения // Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики / Аналитический центр при правительстве Российской Федерации. – 2019. – Вып. 46, февраль. – 16 с.
13. Индекс потребительских настроений // Левада-центр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.levada.ru/indikatory/sotsialno-ekonomicheskie-indikatory/indeks-potrebitelskikh-nastroenii/> (дата обращения: 23.12.2019).
14. Индекс потребительского доверия побил антирекорд // Nielsen [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2019/indeks-potrebitelskogo-doveriya-pobil-antirekord/> (дата обращения: 27.12.2019).
15. Инфляция в России в 2019 году – прогноз [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pensiyaportal.ru/news/inflyatsiya-v-rossii-v-2019/> (дата обращения: 24.12.2019).
16. Инфляция на 2019 год: официальные данные Минэкономразвития на сегодня [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tsbank.ru/ekonomika/uroven-inflyatsii-na-etot-god-oficialnye-dannye.html> (дата обращения: 24.12.2019).
17. Инфляция на потребительском рынке // Информационный бюллетень Банка России. – 2019. – № 3 (189), март [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cbr.ru/statistics/infl/infl\\_01032019.pdf](https://www.cbr.ru/statistics/infl/infl_01032019.pdf) (дата обращения: 24.12.2019).
18. Информация о социально-экономическом положении России – январь-июнь 2019 г. Вып. 6. – М.: Росстат. – 107 с.
19. Назарова, К., Старостина, Ю. Реальные доходы россиян продолжили падение // РБК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/17/07/2019/5d2f07959a79477db606e26f> (дата обращения: 16.12.2019).
20. Неравенство и бедность // Росстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rosstat.gov.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/poverty/#](http://www.rosstat.gov.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/poverty/#) (дата обращения: 21.12.2019).
21. О соотношении денежных доходов населения с величиной прожиточного минимума и численности малоимущего населения в целом по Российской Федерации во II квартале 2019 г. // Росстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/free/b04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d04/166.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d04/166.htm) (дата обращения: 28.12.2019).
22. Потребительские ожидания в России в III квартале 2019 года // Росстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.gks.ru/bgd/free/b04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d04/193.htm](https://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d04/193.htm) (дата обращения: 27.12.2019).
23. Прокофьев, Д. Три толстяка и глубинный народ // Новая газета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.novayagazeta.ru/articles/2019/08/11/81573-tri-tolstyaka-i-glubinnyy-narod> (дата обращения: 18.12.2019).
24. Реальные доходы населения в I квартале снизились на 2,3 % // Вести. Экономика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vestifinance.ru/articles/118073> (дата обращения: 14.12.2019).
25. Уровень инфляции в РФ в 2019 году // СтатБюро [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation> (дата обращения: 21.12.2019).
26. Bruner, J. S., Tagiuri, R. The perception of people // Handbook of Social Psychology. V. 2. – Addison Wesley, 1954. – Pp. 634-654.

#### References

1. Blekuell R., Miniard P., Endzhel Dzh. Povedenie potrebitelei [Consumer behavior]. St-Petersburg, Piter, 2007. 944 p.
2. Bol'shoi psikhologicheskii slovar' [Great psychological dictionary]. Sost. B. G. Meshcheryakov, V. P. Zinchenko. Moscow, AST, 2009. 816 p.
3. Krasil'nikova M. D. O chem govoryat indeksy? Vozmozhnosti i ogranicheniya dinamicheskikh sopostavlenii dannykh oprosov obshchestvennogo mneniya [What do indexes say? Opportunities and limitations of dynamic comparisons of public opinion polling data]. Vestnik obshchestvennogo mneniya, 2018, no. 1-2, pp. 47-57.
4. Lamben J-J. Strategicheskii marketing. Evropeiskaya perspektiva [Strategic marketing. European perspective]. St.-Petersburg, Nauka, 1996. 589 p.
5. Petrenko V. F. Psikhosemantika soznaniya [Psychosemantics of consciousness]. Moscow, Kniga po trebovaniyu, 2012, 208 p.
6. Petrenko V. F. Mnogomernoe soznanie: Psikhosemanticheskaya paradigma [Multidimensional consciousness: the Psychosemantic paradigm]. Moscow, Novyi khronograf, 2010. 440 p.
7. Rubinshtein S. L. Osnovy obshchei psikhologii [Fundamentals of general psychology]. St.-Petersburg, Piter, 2015. 713 p.
8. Fedosina S. S. K 60-letiyu sushchestvovaniya ponyatiya "implitsitnaya teoriya" v psikhologicheskoi nauke [To the 60th anniversary of the existence of the concept of "implicit theory" in psychological science]. Vestnik Permskogo universiteta [Perm University Herald], 2014, no. 3(19), pp. 83-93.
9. Yadov V. A. Strategiya sotsiologicheskogo issledovaniya [Strategy of sociological research]. Moscow, Omega-L, 2012. 420 p.

10. Bedneyut pyatyti god [*Getting poorer for the fifth year*]. Gazeta. ru. Available at: <https://www.gazeta.ru/business/2019/04/18/12309007.shtml> (accessed 17.12.2019).
11. Dergachev V., Starostina Yu. Bol'shinstvo rossiiskikh semei okazalis' voobshche bez sberezhnii [*Most Russian families found themselves without savings at all*]. RBK. Available at: <https://www.rbc.ru/economics/16/05/2019/5cdabe099a79479536f3c523> (accessed 16.12.2019).
12. Dinamika dokhodov naseleniya [*Dynamics of incomes of the population*]. Byulleten' o tekushchikh tendentsiyakh rossiiskoi ekonomiki. Analiticheskii tsentr pri pravitel'stve Rossiiskoi Federatsii [*Bulletin on current trends in the Russian economy. Analytical center under the government of the Russian Federation*]. 2019, I. 46, February, 16 p.
13. Indeks potrebitel'skikh nastroyenii [*Consumer sentiment index*]. Levada-tsentr. Available at: <http://www.levada.ru/indikatory/sotsialno-ekonomicheskie-indikatory/indeks-potrebitelskikh-nastroyenii/> (accessed 23.12.2019).
14. Indeks potrebitel'skogo doveriya pobil antirekord [*The consumer confidence index broke the record*] Nielsen. Available at: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2019/indeks-potrebitelskogo-doveriya-pobil-antirekord/> (accessed 27.12.2019).
15. Inflyatsiya v Rossii v 2019 godu – prognoz [*Inflation in Russia in 2019 – forecast*]. Available at: <https://pensiyaportal.ru/news/inflyatsiya-v-rossii-v-2019/> (accessed 24.12.2019).
16. Inflyatsiya na 2019 god: ofitsial'nye dannye Minekonomrazvitiya na segodnya [*Inflation for 2019: official data of the Ministry of Economic Development for today*]. Available at: <https://www.tsbank.ru/ekonomika/uroven-inflyatsii-na-etot-god-ofitsialnye-dannye.html> (accessed 24.12.2019).
17. Inflyatsiya na potrebitel'skom rynke [*Inflation in the consumer market*]. Informatsionnyi byulleten' Banka Rossii [*Information Bulletin of the Bank of Russia*], 2019, no. 3 (189), Mart. Available at: [https://www.cbr.ru/statistics/infl/infl\\_01032019.pdf](https://www.cbr.ru/statistics/infl/infl_01032019.pdf) (accessed 24.12.2019).
18. Informatsiya o sotsial'no-ekonomicheskom polozhenii Rossii – yanvar'-iyun' 2019 goda [*Information on the socio-economic situation of Russia-January-June 2019*]. Moscow, Rosstat. No 6. 107 p.
19. Nazarova K., Starostina Yu. Real'nye dokhody rossiyan prodolzhiли padenie [*Real incomes of Russians continued to fall*]. Available at: <https://www.rbc.ru/economics/17/07/2019/5d2f07959a79477db606e26f> (accessed 16.12.2019).
20. Neravenstvo i bednost' [*Inequality and poverty*]. Available at: [http://www.rosstat.gov.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/poverty/#](http://www.rosstat.gov.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/poverty/#) (accessed 21.12.2019).
21. O sootnoshenii denezhnykh dokhodov naseleniya s velikinoi prozhitochnogo minimuma i chislennosti maloimushchego naseleniya v tselom po Rossiiskoi Federatsii vo II kvartale 2019 goda [*About the ratio of incomes of the population with a subsistence minimum and the number of poor in the Russian Federation in the second quarter of 2019*]. Rosstat. Available at: [http://www.gks.ru/bgd/free/b04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d04/166.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d04/166.htm) (accessed 28.12.2019).
22. Potrebitel'skie ozhidaniya v Rossii v III kvartale 2019 goda [*Consumer expectations in Russia in the third quarter of 2019*] Rosstat. Available at: [https://www.gks.ru/bgd/free/b04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d04/193.htm](https://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d04/193.htm) (accessed 27.12.2019).
23. Prokof'ev D. Tri tolstyaka i glubinni narod [*Three fat men and deep people*]. Novaya gazeta. Available at: <https://www.novayagazeta.ru/articles/2019/08/11/81573-tri-tolstyaka-i-glubinnyy-narod> (accessed 18.12.2019).
24. Real'nye dokhody naseleniya v I kvartale snizilis' na 2,3 % [*Real incomes of the population in the first quarter decreased by 2,3 %*]. Vesti. Ekonomika. Available at: <https://www.vestifinance.ru/articles/118073> (accessed 14.12.2019).
25. Uroven' inflyatsii v RF v 2019 godu [*Inflation rate in Russia in 2019*]. StatByuro. Available at: <https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation> (accessed 21.12.2019).
26. Bruner J. S., Tagiuri R. The perception of people. Handbook of Social Psychology. V. 2. Addison Wesley, 1954. Pp. 634-654.



**Горячева Ольга Николаевна**

канд. филол. наук, ФГБОУ ВО «Набережночелнинский институт (филиал) ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», г. Набережные Челны, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-1156-9679  
**e-mail:** olganikgor@mail.ru

**Горячева Софья**

**Александровна**  
 студент, ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технологический университет», г. Казань, Российская Федерация  
**e-mail:** s.a.goryacheva@mail.ru  
**ORCID:** 0000-0002-4970-3634

**Goryacheva Olga**

Candidate of Philological Sciences, Naberezhnye Chelny Institute of Kazan Federal University, Naberezhnye Chelny, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-1156-9679  
**e-mail:** olganikgor@mail.ru

**Goryacheva Sofya**

Student, Kazan National Research Technological University, Kazan, Russia  
**e-mail:** s.a.goryacheva@mail.ru  
**ORCID:** 0000-0002-4970-3634

**ВАЖНОСТЬ МЕДИАОБРАЗОВАНИЯ МОЛОДЕЖИ В СФЕРЕ ПИЩЕВОЙ БИОТЕХНОЛОГИИ**

**Аннотация.** Изучено влияние масс-медиа на рынок биотехнологических продуктов. Проанализирована информированность граждан о пищевых технологиях и генно-модифицированных продуктах. Позиция государственных учреждений и научного сообщества в отношении генной инженерии, транслируемая через средства массовой информации, опосредованно влияет на отношение молодежи к генно-модифицированным продуктам. Результаты социологического опроса молодежи выявили важность медийных ресурсов в формировании общественного мнения. В ходе исследования выяснилось, что среди молодежи отношение к генно-модифицированным продуктам во многом определяется экспертными оценками публичных людей и рекламой, которая создает имидж продукта. Актуальность темы заключается в понимании важности информирования населения в вопросах биотехнологии вообще и медиаобразования молодежной аудитории в частности. Проведенное исследование отношения молодежи к генно-модифицированным продуктам и пищевой биоинженерии помогло выявить важность поднятой авторами темы и позволило сформулировать рекомендации по обеспечению комплексной программы повышения медиаграмотности молодежи в вопросах пищевой биотехнологии. Предложения, направленные на обеспечение комплексной программы повышения медиаграмотности, связаны с поиском путей для роста уровня доверия населения к генно-модифицированным продуктам.

**Ключевые слова:** медиа, биотехнология, генно-модифицированные продукты, PR-продвижение, пищевая промышленность, молодежь, рынок сбыта, образование, генная инженерия, здоровье.

**Цитирование:** Горячева О.Н., Горячева С.А. Важность медиаобразования молодежи в сфере пищевой биотехнологии // Вестник университета. 2020. № 2. С. 179–185.

**IMPORTANCE OF MEDIA EDUCATION FOR YOUNG PEOPLE IN THE FIELD OF FOOD BIOTECHNOLOGY**

**Abstract.** Influence of the media on the market of biotechnological products has been studied. Awareness of citizens about food technologies and genetically modified foods has been analysed. Position of state institutions and the scientific community regarding genetic engineering, broadcast through the media, indirectly affects the attitude of young people to genetically modified foods. The results of a sociological survey of young people and an analysis of media materials have revealed the importance of media resources in shaping public opinion. The study has clarified that among young people the attitude to genetically modified foods is largely determined by expert assessments of public people and advertising that creates the image of the product. The relevance of the issue lies in understanding the importance of informing the population in matters of biotechnology in general and media education of the youth audience in particular. The conducted study on the attitude of young people to genetically modified products and food bioengineering has assisted in revealing the importance of the issue raised by the authors and allowed them to formulate recommendations on providing a comprehensive program to increase youth media literacy in food biotechnology. The proposals aimed at providing a comprehensive program for improving media literacy are related to the search for ways to increase the level of public confidence in genetically modified foods.

**Keywords:** media, biotechnology, genetically modified foods, PR promotion, food industry, youth, sales market, education, genetic engineering, health.

**For citation:** Goryacheva O.N., Goryacheva S.A. (2020) Importance of media education for young people in the field of food biotechnology. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 179–185. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-179-185





Медиа, как средство массовой информации, играет ключевую роль в создании образа для продажи того или иного товара «апеллирует к личности в совокупности ее социальных ролей» [2, с. 178]. Создается впечатление, что для успешной продажи ключевым фактором становится не качество продукта, а его позиционирование на рынке. В этом случае большая часть успеха компании зависит от рекламы и продвижения. Представители медиа обращаются к чувствам потребителей, чтобы привлечь их внимание.

Актуальность темы базируется на понимании важности информирования населения в вопросах биотехнологии вообще и медиаобразования молодежной аудитории в частности.

Цель работы связана с обоснованием важности медиаобразования в молодежной среде в сфере пищевой биотехнологии и заключается в проведении исследования по выявлению отношения к генетически модифицированным организмам (далее – ГМО) и пищевой биоинженерии среди студентов Набережночелнинского института ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», что позволит сформулировать рекомендации по обеспечению комплексной программы повышения медиаграмотности молодежи в вопросах пищевой биотехнологии.

Исходя из обозначенной цели, первостепенными задачами можно считать анализ позиций государственных структур и научного сообщества к генной инженерии, изучение отношения молодежи к ГМО, поиск способов повышения уровня доверия населения к генно-модифицированным продуктам.

С момента создания и развития генной инженерии и биотехнологии рынок пищевой продукции наполнился генно-модифицированными овощами и фруктами, а споры об их безопасности не стихают до сих пор [8]. Ученые со всего мира на протяжении более чем 30 лет изучают ГМО и их возможное влияние на здоровье человека. Интерес к возможностям просвещения населения по актуальным вопросам пищевых биотехнологий через медиа среду прослеживается в работах А. И. Курамшина, который разоблачал распространенные страхи обывателей не только в научных и научно-популярных публикациях, но и во время открытых лекций и встреч, посвященных вопросам биотехнологии, А.Ю. Панчина, подготовившего своеобразное пособие потребителя генно-модифицированной продукции, Ф. Фернбаха, Н. Лайта, С. Э. Скотта, Й. Инбара и П. Розина, отмечавших риски распространения информации о ГМО из некомпетентных источников [12; 13; 15; 19]. В статье И. А. Гвоздиковой, А. А. Гущина, А. Ю. Зайцевой актуализируются вопросы образовательно-воспитательной деятельности в отношении генно-модифицированной продукции [4]. Итогом исследования М. Е. Цой и Щеколдина В. Ю. роли рекламы на восприятие детьми нездоровой еды стал вывод о существенном влиянии рекламы в сравнении с информацией, полученной из других источников [18]. Здоровое питание в контексте повседневной жизни россиян было изучено В. Н. Мининой, М. С. Ивановой, Е. Ю. Ганскау, которые отмечают, что чаще всего в качестве основных источников информации о здоровом питании выступают интернет-блоги и социальные сети, публикации в средствах массовой информации, книги, приложения по составлению правильного меню, тематические передачи и фильмы [14].

В медиапространстве часто встречается подмена биотехнологических понятий, использование непонятных рядовому потребителю терминов с целью формирования положительного или отрицательного отклика на продукт в общественной среде. Роль медиа в продвижении продуктов, особенно связанных с питанием, сложно переоценить. При этом достоверность информации о новых пищевых технологиях, распространяемая в медиапространстве, ставится под сомнение, поэтому ведущим методом в исследовании стал опрос молодежи, как основной целевой аудитории. В рекламной кампании, как правило, сообщается о стоимости, потребительской выгоде, натуральности продукта без указания на роль биотехнологии. Речь доходит до абсурдных утверждений о составе продуктов, например, «в магазинах можно встретить поваренную соль (NaCl), шампунь и питьевую воду с маркировкой «без ГМО» [6, с. 440]. Акцентируя внимание потребителя на подобной маркировке «без ГМО» достигаются исключительно маркетинговые цели, предполагающие невежество покупателя. Использование метода анализа медиаресурсов и сравнения статей в средствах массовой информации подтверждает односторонность освещения указанной темы и необходимость целенаправленной работы по медиаобразованию молодежи.

С момента создания и развития генной инженерии и биотехнологии рынок пищевой продукции наполнился генно-модифицированными овощами и фруктами, и у рядового потребителя возник резонный вопрос: «Не является ли генетически модифицированные организмы вредными для здоровья?». Ученые со всего мира на протяжении более чем 30 лет изучают ГМО и их возможное влияние на здоровье человека. Тысячи

исследований и метаанализов указывают на безопасность данной технологии. Но социологические опросы и законы государств в области ГМО по-прежнему отмечают очень низкий уровень доверия населения к генной инженерии. С учетом развития этой технологии и полезности ее для общества, становится важным выяснить отношение людей к ГМО, проанализировать его и найти пути решения проблемы.

Позиция научного сообщества по вопросам ГМО остается относительно стабильной. Американская академия наук 17 мая 2016 г. опубликовала 400-страничный отчет «Genetically Engineered Crops: Experiences and Prospects», в котором отмечается положительное влияние ГМО-культур на окружающую среду и фермерское хозяйство [8].

Политика государства в области генной инженерии и ГМО в России связана с запретом на производство и реализацию подобной продукции, что подтверждается указом президента от 4 июля 2016 о правах в федеральном законе Российской Федерации, согласно которым выращивать ГМО для продажи в России запрещено [17]. Ужесточения в законодательство были введены после соответствующего предложения президента в сентябре 2013 г. в постановлении правительства РФ от 23 сентября 2013 г. № 839 [1]. Основной причиной моратория на выращивание ГМО стало беспокойство членов Государственной думы о негативном влиянии данной технологии на окружающую среду. Про негативное влияние генно-модифицированных продуктов на человеческий организм ничего сказано не было. Подобный мораторий действует также в странах СНГ. Из этого следует, что правительство пока не готово к выращиванию ГМО в РФ. Однако на данный момент Российская академия наук выпустила меморандум, в котором призывает правительство отменить мораторий на выращивание ГМО [3].

В то же время передовые пищевые технологии активно осваивают в зарубежных странах. Китай в настоящее время ведет политику осторожного введения ГМО продукции в страну. Таким образом, довольно большая часть риса на прилавках магазинов заменяется генетически модифицированным сортом «золотого риса». Это связано с тем, что в рационе китайцев очень мало витамина а, из-за чего у части населения Китая развивается авитаминоз. После внедрения «золотого риса» уменьшилось количество больных авитаминозом и существенно уменьшилось количество случаев детской слепоты. Высокий уровень доверия к генно-модифицированным продуктам у населения связан с активной просветительской работой, в том числе и через медиаресурсы.

Расхождение мнения ученых с мнением простого населения обусловлено в первую очередь непониманием и недостаточной информированностью последнего. Многие люди не понимают, что ГМО и результаты селекции идентичны. Разница лишь в том, что генотип селективных растений меняется постепенно и при помощи скрещивания, а генотип генно-модифицированных продуктов меняется искусственно и точно. Результатом селекции советских фермеров стали заросли борщевика, в то время как современные биотехнологии предоставляют инструменты для точного изменения генотипа и фенотипа организма. Также можно отметить государственный контроль в Российской Федерации не только за биотехнологическими разработками, но и маркировкой продуктов, в то время как «в США маркировка не требуется» [8].

Ведущие научные журналы публикуют мнения ученых о вопросе биотехнологий. Е. Клещенко критикует работу первой российской исследовательницы ГМО И. В. Ермаковой о вреде подобных продуктов (проводился эксперимент на крысах, питающихся генно-модифицированной соей) [10]. Популяризации научных идей в сфере пищевой биотехнологии посвящено интервью [11], в котором дискуссия развивается в научном русле и изобличаются мифы о вредности ГМО.

А. Мосов, руководитель экспертного направления НП «Росконтроль», в своем интервью отметил, что часто надпись «не содержит ГМО» является маркетинговым ходом, чтобы покупатель воспринимал продукт как более натуральный» [9].

В «Вечерней Москве» в 2019 г. было опубликовано интервью с доктором биологических наук, проректором по научной работе ФГАОУ ВО «Российский национальный исследовательский медицинский университет имени Н. И. Пирогова» Д. Ребриковым, который отмечает: «В будущем люди будут спокойно потреблять продукты с ГМО, зная, что они экологически чистые, не содержат каких-либо химикатов» [16].

Как и в любом неоднозначном вопросе всегда будут лоббисты и популяризаторы обеих точек зрения. Статус личности, продвигающей ГМО, ее образование и сфера деятельности придает весомость предоставляемой информации. Ведущие ученые активно популяризируют исследования генно-модифицированных продуктов и освещают положительные стороны их использования. Многие открыто заявляют в интервью

о надуманности вреда генной инженерии и предостерегают средств массовой информации от попыток создания негативного образа продукта.

В свете популярности новых технологий свое место на рынке сбыта нашли и продукты биотехнологии. Для подростков и молодежи рекламные материалы размещаются в социальных сетях, для привлечения внимания людей среднего возраста эффективно апеллировать к научным данным, использовать цифры и графики в рекламных буклетах. Старшее поколение отдает предпочтение товарам, для продвижения которых делается акцент на длительную историю предприятия и соблюдение ГОСТов.

В июле 2018 г. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) провел социологическое исследование об отношении россиян к ГМО. О том, что продукты с ГМО представляют угрозу человеческому организму сообщили 79 % опрошенных. Из них 84 % – люди со средним образованием. Те, кто еще не окончил школу, говорят об этом реже – в 71 % случаев. Каждый 10-й россиянин считает, что генно-модифицированные продукты абсолютно безопасны для потребления (12 %), из них большинство – люди с неполным образованием (20 %) [7]. В связи с этим для формулирования рекомендаций по повышению медиаграмотности в вопросах пищевой биотехнологии перспективным представляется выявление мнения молодежи о данной сфере.

Для выявления общественного мнения в 2019 г. проведен опрос студентов (100) человек экономического отделения Набережночелнинского филиала Казанского федерального университета. Респондентам были предложены вопросы с вариантами ответов «да» или «нет», опрос проводился анонимно. Респондентам было предложено 5 вопросов.

1. Считаете ли вы, что ГМО наносит вред организму человека?
2. Считаете ли вы, что продукты, содержащие гены, необходимо маркировать?
3. Обращаете ли вы внимание на наличие в составе продукта ГМО?
4. Остановит ли вас от покупки продукта наличие в его составе ГМО?
5. Что влияет на ваш выбор продуктов питания?

Оценивая безопасность ГМО, 71 % участников заявили об уверенности в том, что генно-модифицированные продукты вредят человеку, 29 %, считают ГМО безопасными. По результатам опроса 75 % опрошенных убеждены в том, что продукты, содержащие гены, нужно маркировать.

При анализе полученных в ходе опроса данных возникает вопрос, почему в обществе преобладает такое негативное мнение к данной технологии. А. Ю. Панчин видит причину этого в банальном непонимании принципов работы генной инженерии. Эту точку зрения подтверждают ответы на второй вопрос. По мнению большинства, маркировать соответствующим знаком нужно абсолютно всю продукцию, которая содержится на прилавках магазинов. Среди студентов 75 % опрошенных выступили за маркировку продуктов, содержащих гены, что указывает на то, что лишь 25 % опрошенных понимает, что гены есть во всех живых организмах. Натурального они или искусственного происхождения, но ДНК и гены есть везде. Таким образом, оба этих вопроса показывают очень низкий уровень доверия населения к продуктам генной инженерии. Однако стоит отметить, что результаты опроса среди студенческой группы показывают несколько лучшее отношение опрошенных к генно-модифицированной продукции, что с учетом среднего возраста опрошенных указывает на небольшое повышение доверия к ГМО среди молодого поколения.

При изучении целеполагания респондентов при выборе продуктов питания, удалось узнать, что лишь 22 % обращают внимание на информацию о содержании ГМО в составе продукта. При этом 62 % признались, что наличие в составе продукта ГМО остановит их от покупки.

Большинство опрошенных выбирают продукты питания в соответствии с устоявшимися пищевыми привычками, 40 % следуют образцу питания, заложенному в семье, 32 % опрошенных отметили влияние на свое питание друзей и модных пищевых тенденций, что привело к кардинальным переменам в выборе продуктов, по сравнению с товарами, которые приобретают их родственники. Реклама (в основном в социальных сетях) иногда побуждает попробовать товары из «новой линейки» – об этом сообщило 28 % респондентов. Чаще всего эти продукты не относятся к необходимому минимуму (йогурты, шоколад, энергетические напитки, жвачки, мороженое). Во время посещения кафе и ресторанов студенты в первую очередь оценивают ценовой диапазон блюд (60 %), затем их питательность (размер порции, возможность насытиться) (26 %), а также красоту интерьера и оригинальность подачи блюда (14 %).

Как следует из материалов проведенного исследования, большинство студентов негативно относится к ГМО, получая информацию из медиаресурсов. Во многом страхи перед ГМО – следствие незнания биологии и непонимания принципов генной инженерии. Справедливо утверждение «в современных условиях все чаще восприятие медиатекста происходит с учетом фоновой информации... Противостоять процессу эксформации возможно, если ориентироваться на научную картину мира и фундаментальные знания» [5, с. 30]. В этом случае медиаобразование играет значимую роль в формировании отношения людей к определенным терминам, которые не были грамотно введены в массы. Для решения данной проблемы возможно изучение и использование опыта других стран.

Осознавая важность медиаобразования молодежи по вопросам пищевой биотехнологии, учитывая полученные в ходе исследования данные, считаем, что в целях обеспечения комплексной программы по повышению медиаграмотности в вопросах пищевой биотехнологии необходимо:

- обеспечить население достоверными источниками информации;
- создать единые нормы контроля, которые позволяли бы давать необходимую оценку безопасности продукции;
- обращаться к независимым компаниям и экспертам для достоверности последующих исследований ГМО, так как недоверие к имеющимся на данный момент результатам во многом связано со спонсорством биотехнологических компаний, продвигающих ГМО;
- привлекать специалистов из смежных областей, в частности для компьютерного моделирования возможных результатов генной модификации;
- финансирование научных исследований в вопросах ГМО;
- выпускать научные передачи на эту тему на телевидении и в сети «Интернет»;
- осуществление согласованной работы научного сообщества и представителей средств массовой информации.

#### Библиографический список

1. Постановление Правительства РФ от 23.09.2013 № 839 (ред. от 01.10.2018) «О государственной регистрации генно-инженерно-модифицированных организмов, предназначенных для выпуска в окружающую среду, а также продукции, полученной с применением таких организмов или содержащей такие организмы, включая указанную продукцию, ввозимую на территорию Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_152217](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_152217) (дата обращения: 24.12.2019).
2. Андросова, В. Н. Роль средств массовой информации в формировании трезвого здорового образа жизни // Здоровая семья – здоровые дети: сборник материалов республиканского семинара для родителей. Якутск, Северо-Восточный федеральный университет имени М. К. Аммосова, 20 декабря 2013 г.; под ред. М. И. Баишевой. – Киров: МЦНИП, 2014. – С. 178-179.
3. В поддержку генной инженерии: комиссия РАН по борьбе с лженаукой опровергнет вред ГМО // RT на русском [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://russian.rt.com/science/article/361235-komissiya-ran-lzhenauka-gmo> (дата обращения: 26.12.2019).
4. Гвоздикова, И. А., Гущина, А. А., Зайцева, А. Ю. Управление инновациями в обеспечении продовольственной безопасности генетически модифицированных продуктов питания // Вестник университета. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-innovatsiyami-v-obespechenii-prodovolstvennoy-bezopanosti-geneticheski-modifitsirovannyh-produktov-pitaniya> (дата обращения: 26.12.2019).
5. Горячева, О. Н., Гунько, О. Г. Эксформация в средствах массовой информации // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – № 5-2 (47). – С. 28-30.
6. Горячева, О. Н., Горячева, С. А. Влияние медиа на отношение населения к ГМО // Медиаобразование: векторы интеграции в цифровое пространство / Челябинский государственный университет. – Челябинск, 2019. – С. 438-442.
7. ГМО, ВИЧ, прививки: мифы и реальность // Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ), 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=9233> (дата обращения: 27.12.2019).
8. ГМО есть или не есть? // ФБУЗ «Центр гигиенического образования населения» Роспотребнадзора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cgon.rosпотребнадзор.ru/content/62/283/> (дата обращения: 25.12.2019).
9. Кленова, Т. Опасны ли продукты с ГМО? // The village [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.the-village.ru/village/food/true-or-false-food/239621-gmo> (дата обращения: 24.12.2019).



10. Клещенко, Е. ГМ-продукты: битва мифа и реальности // Химия и Жизнь. – 2008. – Январь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.hij.ru/read/detail.php?ELEMENT\\_ID=1100](http://www.hij.ru/read/detail.php?ELEMENT_ID=1100) (дата обращения: 24.12.2019).
11. Кузнецов, В., Баранов, А., Лебедев, В. Генетически модифицированные организмы: наука и жизнь // Наука и Жизнь. – 2008. – Вып. 6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nkj.ru/archive/articles/14128/> (дата обращения: 27.12.2019).
12. Курамшин, А. И. 5 мифов про ГМО: насколько велики глаза у страха // Площадь свободы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://svobody.pl/posts/5-mifov-pro-gmo-naskolko-veliki-glaza-u-strakha> (дата обращения: 25.12.2019).
13. Курамшин, А. И. Жизнь замечательных веществ. – М.: Изд-во АСТ, 2019. – 400 с.
14. Минина, В. Н., Иванова, М. С., Ганскау, Е. Ю. Здоровое питание в контексте повседневной жизни россиян // Журнал социологии и социальной антропологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/zdorovoe-pitanie-v-kontekste-povsednevnoy-zhizni-rossiyan> (дата обращения: 27.12.2019).
15. Панчин, А. Ю. Сумма биотехнологии. Руководство по борьбе с мифами о генетической модификации. – Corpus, 2016. – 432 с.
16. Петрова, Е. Биолог: опасность ГМО – такой же миф, как и вред микроволновок // Вечерняя Москва [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vm.ru/news/580584.html> (дата обращения: 26.12.2019).
17. Путин подписал закон о запрете производства ГМО-продукции в России // РИА Новости, 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/20160704/1458582817.html> (дата обращения: 25.12.2019).
18. Цой, М. Е., Щеколдин, В. Ю. Влияние рекламы на восприятие детьми нездоровой еды: предупреждающие и создающие доверие надписи // Вестник НГУЭУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-reklamy-na-vospriyatie-detmi-nezdorovoy-edy-preduprezhdayushchie-i-sozdayushchie-doverie-nadpisi> (дата обращения: 24.12.2019).
19. Fernbach, Ph. M., Light, N., Scott, S. E., Inbar Y., Rozin P. Extreme opponents of genetically modified foods know the least but think they know the most // Nature Human Behaviour, 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nature.com/articles/> (дата обращения: 28.12.2019).

#### References

1. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 23.09.2013 No. 839 (red. ot 01.10.2018) "O gosudarstvennoi registratsii genno-inzhenerno-modifitsirovannykh organizmov, prednaznachennykh dlya vypuska v okruzhayushchuyu sredu, a takzhe produktii, poluchennoi s primeneniem takikh organizmov ili soderzhashchei takie organizmy, vklyuchaya ukazannuyu produktsiyu, vvozimuyu na territoriyu Rossiiskoi Federatsii" [*Decree of the Government of the Russian Federation dated on 23.09.2013 No. 839 (ed. from 01.10.2018) "On state registration of genetically engineered modified organisms intended for release into the environment, as well as products obtained with the use of such organisms or containing such organisms, including specified products imported into the territory of the Russian Federation"*], legal reference system "Consultant plus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_152217](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_152217) (accessed 24.12.2019).
2. Androsova V. N. Rol' sredstv massovoi informatsii v formirovanii trezvogo zdorovogo obraza zhizni [*The role of the media in shaping a sober healthy lifestyle*]. Zdorovaya sem'ya – zdorovye deti. Sbornik materialov respublikanskogo seminar dlya roditel'ei [*Healthy family – healthy children: collection of materials of the Republican seminar for parents*]. Yakutsk, Severo-Vostochnyi Federal'nyi universitet imeni M. K. Ammosova, 20 dekabrya 2013 g. pod red. M. I. Baishevoi. Kirov, MTsNIP, 2014. Pp. 178-179.
3. V podderzhku gennoi inzhenerii: komissiya RAN po bor'be s lzhenaukoi oprovergnet vred GMO [*In support of genetic engineering: a RAS commission to combat pseudoscience will refute the harm of GMOs*]. RT na russkom. Available at: <https://russian.rt.com/science/article/361235-komissiya-ran-lzhenauka-gmo> (accessed 26.12.2019).
4. Gvozdikova I. A., Gushchina A. A., Zaitseva A. Yu. Upravlenie innovatsiyami v obespechenii prodovol'stvennoi bezopasnosti geneticheski modifitsirovannykh produktov pitaniya [*Innovation management in ensuring food safety of genetically modified foods*]. Vestnik Universiteta, 2015. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-innovatsiyami-v-obespechenii-prodovolstvennoy-bezopasnosti-geneticheski-modifitsirovannykh-produktov-pitaniya> (accessed 26.12.2019).
5. Goryacheva O. N., Gun'ko O. G. Eksformatsiya v sredstvakh massovoi informatsii [*Exformation in the media*]. Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal [*International Research Journal*], 2016, no. 5-2 (47), pp. 28-30.
6. Goryacheva O. N., Goryacheva S. A. Vliyanie media na otnoshenie naseleniya k GMO [*The influence of media on the attitude of the population towards GMOs*]. Mediaobrazovanie: vektory integratsii v tsifrovoe prostranstvo [*Media education: vectors of integration into the digital space*]. Chelyabinskii gosudarstvennyi universitet. Chelyabinsk, 2019. Pp. 438-442.
7. GMO, VICH, privivki: mify i real'nost' [*GMOs, HIV, vaccinations: myths and reality*]. Vserossiiskii tsentr izucheniya obshchestvennogo mneniya (VTsIOM), 2018. Available at: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=9233> (accessed 27.12.2019).



8. GMO est' ili ne est'? [*GMO to eat or not to eat?*]. Tsentr gigenicheskogo obrazovaniya naseleniya Rospotrebnadzora. Available at: <http://cgon.rospotrebnadzor.ru/content/62/283/> (accessed 25.12.2019).
9. Klenova T. Opasny li produkty s GMO? [*Are GMO products dangerous?*]. Thevillage. Available at: <https://www.the-village.ru/village/food/true-or-false-food/239621-gmo> (accessed 24.12.2019).
10. Kleshchenko E. GM-produkty: bitva mifa i real'nosti [*GM products: the battle of myth and reality*]. Khimiya i Zhizn', 2008, Yanvar'. Available at: [http://www.hij.ru/read/detail.php?ELEMENT\\_ID=1100](http://www.hij.ru/read/detail.php?ELEMENT_ID=1100) (accessed 24.12.2019).
11. Kuznetsov V., Baranov A., Lebedev V. Geneticheski modifitsirovanye organizmy: nauka i zhizn' [*Genetically modified organisms: science and life*]. Nauka i Zhizn', 2008, I. 6. Available at: <https://www.nkj.ru/archive/articles/14128/> (accessed 27.12.2019).
12. Kuramshin A. I. 5 mifov pro GMO: naskol'ko veliki glaza u strakha [*5 myths about GMOs: how big are the eyes of fear*]. Ploshchad' svobody, 2018. Available at: <https://svobody.pl/posts/5-mifov-pro-gmo-naskolko-veliki-glaza-u-strakha> (accessed 25.12.2019).
13. Kuramshin A. I. Zhizn' zamechatel'nykh veshchestv [*Life of wonderful substances*]. Moscow, Izd-vo AST, 2019, 400 p.
14. Minina V. N., Ivanova M. S., Ganskau E. Yu. Zdorovoe pitanie v kontekste povsednevnoi zhizni rossiyan [*Healthy nutrition in the context of everyday life of Russians*]. Zhurnal sotsiologii i sotsial'noi antropologii, 2018. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/zdorovoe-pitanie-v-kontekste-povsednevnoy-zhizni-rossiyan> (accessed 27.12.2019).
15. Panchin A. Yu. Summa biotekhnologii. Rukovodstvo po bor'be s mifami o geneticheskoi modifikatsii [*The amount of biotechnology. Guidance for Combating the Myths of Genetic Modification*]. Corpus, 2016. 432 p.
16. Petrova E. Biolog: opasnost' GMO – takoi zhe mif, kak i vred mikrovolnovok [*Biologist: the danger of GMOs is the same myth as the harm of microwaves*]. Vechernyaya Moskva. Available at: <https://vm.ru/news/580584.html> (accessed 26.12.2019).
17. Putin podpisal zakon o zaprete proizvodstva GMO-produktsii v Rossii [*Putin signed a law banning the production of GMO products in Russia*]. RIA Novosti, 2016. Available at: <https://ria.ru/20160704/1458582817.html> (accessed 25.12.2019).
18. Tsoi M. E., Shchekoldin V. Yu. Vliyanie reklamy na vospriyatie det'mi nezdorovoi edy: preduprezhdayushchie i sozdayushchie doverie nadpisi [*The effect of advertising on children's perception of unhealthy foods: warning and confidence-building inscriptions*]. Vestnik NGUEU [*Vestnik NSUEM*], 2016. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-reklamy-na-vospriyatie-detmi-nezdorovoy-edy-preduprezhdayushchie-i-sozdayushchie-doverie-nadpisi> (accessed 24.12.2019).
19. Fernbach, Ph. M., Light, N., Scott, S. E., Inbar Y., Rozin P. Extreme opponents of genetically modified foods know the least but think they know the most. *Nature Human Behaviour*, 2019. Available at: <https://www.nature.com/articles/s> (accessed 28.12.2019).

**Захарова Людмила Николаевна**  
д-р психол. наук, ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского», г. Нижний Новгород, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-8244-2114  
**e-mail:** zlnnnov@mail.ru

**Леонова Ирина Сергеевна**  
канд. социол. наук, ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского», г. Нижний Новгород, Российская Федерация  
**e-mail:** Irina.leonova@unn.ru

**Zakharova Lyudmila**  
Doctor of Psychological Sciences, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-8244-2114  
**e-mail:** zlnnnov@mail.ru

**Leonova Irina**  
Candidate of Sociological Science, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia  
**e-mail:** Irina.leonova@unn.ru

## СУБЪЕКТИВНОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ С РАЗНОЙ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ В ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ: ВОЗРАСТНОЙ АСПЕКТ

**Аннотация.** Представлены результаты эмпирического исследования субъективного благополучия разновозрастного инженерного персонала на успешном инновационном предприятии и предприятии с многолетними проблемами перехода в инновационный формат развития. Субъективное благополучие рассмотрено как эмоциональный регулятор трудовой деятельности и фактор принятия персоналом инноваций. В качестве показателей субъективного благополучия изучены готовность к инновационным изменениям, самооценка усталости, состояния здоровья, стресс и возрастное самочувствие. Показано, что на ординарном предприятии наиболее неблагоприятные показатели субъективного благополучия характерны для молодого персонала, а на инновационном предприятии персонал независимо от возраста обладает высоким уровнем субъективного благополучия, что проявляется в приверженности инновационным ценностям и личностной вовлеченности в трудовой процесс.

**Ключевые слова:** инновации, персонал, возраст, субъективное благополучие, организационная культура, трудовая вовлеченность.

**Цитирование:** Захарова Л.Н., Леонова И.С. Субъективное благополучие персонала предприятий с разной вовлеченностью в инновационные процессы: возрастной аспект // Вестник университета. 2020. № 2. С. 186–193.

## SUBJECTIVE WELL-BEING OF THE STAFF OF ENTERPRISES WITH DIFFERENT INVOLVEMENT IN INNOVATIVE PROCESSES: AGE ASPECT

**Abstract.** The results of empirical investigations of subjective well-being of multi-age engineering staff at successful innovative enterprise and the enterprise with long-term problems of transition to innovative development format have been presented. Subjective well-being has been considered as emotional regulator of labor activity and staff acceptance of innovations factor. Readiness for innovative changes, self-esteem of fatigue, health status, stress and age state of health has been studied as indicators of well-being. It has been shown that at ordinary enterprise the most unpleasant indicators of subjective well-being are typical for young staff, but at the innovative enterprise the staff regardless of age have a high level of subjective well-being which is manifested in a commitment to innovative values and personal involvement in the labor process.

**Keywords:** innovations, personnel, age, subjective well-being, organizational culture, labor involvement.

**For citation:** Zakharova L.N., Leonova I.S. (2020) Subjective well-being of the staff of enterprises with different involvement in innovative processes: age aspect. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 186–193. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-186-193

В соответствии с долгосрочным прогнозом Министерства экономического развития на период до 2036 г. ситуация на российском рынке труда будет определяться переходом экономики на инновационный путь развития, внедрением инноваций, новых технологий и форматов взаимодействия [6]. На этом пути действуют многочисленные факторы сдерживания, среди которых существенная роль принадлежит барьерам психологической

**Благодарности.** Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-013-00910

**Acknowledgements.** The research was carried out with the financial support of the RFBR in the framework of scientific project No. 19-013-00910

© Захарова Л.Н., Леонова И.С., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



природы. К ним относят чувство экономической незащищенности, появляющееся при осознании возможности потери работы или снижения оплаты труда, страхи перед неизвестными технологиями и меняющимися организационными условиями, расстройство социальных связей вследствие ожидаемых и происходящих ротаций, нарушающих дружественную интеграцию в рабочих группах, требования изменить привычную работу, освоение новых компетенций, неспособность признать необходимость изменений, сомнения в собственной компетентности и угрозы самооценке [9].

Необходимость снятия психологических барьеров придает особую актуальность исследованиям эмоциональных регуляторов трудовой деятельности. Для новой экономики требуется персонал, личностно вовлеченный в трудовой процесс, проявляющий ответственность и инициативу, развивающийся вместе с трудовым процессом, принимая на себя ответственность за самообучение [4]. Вовлеченность определяется как психологическое состояние работника, которое характеризуется степенью реализации его личного потенциала в процессе выполнения трудовой роли, а также степенью его физической, умственной и эмоциональной активности в процессе трудовой деятельности [10]. Вовлеченность является результатом позитивного эмоционального состояния работника, в основе которого лежит субъективное благополучие на рабочем месте [8].

Под субъективным благополучием понимаем эмоциональную оценку удовлетворенности жизнью в целом или ее конкретными сферами, в том числе трудовой деятельностью. Ключевой составляющей субъективного благополучия применительно к трудовой деятельности является желание прогрессивных технологических и организационных изменений на фоне позитивных эмоций, связанных с трудом [7; 12]. Персонал, испытывающий чувство субъективного неблагополучия не желает учиться, делает серьезные ошибки в трудовой деятельности, старается уклониться от работы, в то время как благополучный персонал в этих же условиях проявляет себя в трудовой вовлеченности от спокойного принятия нововведений с необходимым повышением своей квалификации до активного сотрудничества с менеджментом и принятия инноваций с энтузиазмом [9].

Среди изученных организационных детерминант субъективного благополучия персонала исследователи отмечают организационную культуру кланового типа [13]. Однако эти исследования проведены в относительно стабильных организационных условиях. Внедрение инноваций нарушает сложившиеся отношения, придавая им характеристики внутренней конкуренции.

В особенно сложном положении оказываются работники старших возрастов. Известно, что в кадровой практике присутствует возрастная дискриминация. Трудности сохранения рабочего места и получения нового россияне начинают испытывать с 40-45 лет [2]. Не только в России, но и в развитых странах живы возрастные стереотипы, в соответствии с которыми работники старших возрастов не интересны работодателям, особенно в условиях организационных изменений, связанных с внедрением инноваций [15]. Вот только неполный список стереотипов старшего возраста: сопротивление организационным изменениям; невосприимчивость нового из-за отсутствия гибкости; снижение мотивации труда и низкий уровень вовлеченности в трудовой процесс; усталость, часто хроническая; консерватизм, потеря способности к обучению; нежелание брать на себя личную ответственность; подверженность стрессу; болезни [14].

Условия внедрения инноваций могут существенно снизить субъективное неблагополучие персонала, в первую очередь старших возрастов, как наиболее консервативных и склонных быть приверженцами ценности отношений, негативно влияя на вовлеченность [5]. Женщины, и особенно женщины старшего возраста, работодатели также рассматривают как персонал более консервативный и менее вовлеченный в трудовой процесс по сравнению с мужчинами [3]. Следовательно, ситуация на рынке труда в условиях перехода к новому технологическому укладу имеет возрастное и гендерное измерения.

Встают вопросы о том, может ли организационная культура некланового типа обеспечить субъективное благополучие персонала в условиях развития компании по инновационному пути. Исследовательская идея состоит в том, чтобы, осуществив сравнительный анализ субъективного благополучия разновозрастного персонала предприятий с разной организационной культурой, выявить возможности управления готовностью принятия персоналом инноваций на основе эмоциональной регуляции вовлеченности в трудовую деятельность.

Существование в современной России предприятий с организационной культурой разного типа, зависящей не столько от специфики бизнеса, сколько от уровня вовлеченности предприятия в инновационные процессы, дает возможность выявить характер влияния организационных условий, создаваемых менеджментом, на субъективное благополучие персонала в условиях инновационных изменений.

Проведено исследование, имеющее цель раскрыть особенности субъективного благополучия разновозрастного персонала предприятий с разной вовлеченностью в инновационные процессы. В качестве характеристик субъективного благополучия изучены ценностная готовность к инновационному развитию предприятия, психологическое самочувствие в трудовом коллективе, самооценка состояния здоровья, усталости и возрастное самоощущение. К эффектам субъективного благополучия отнесены трудовая вовлеченность и оценка возраста персонала непосредственными руководителями.

Эмпирическую базу исследования составили два крупных промышленных предприятия, одно из которых инновационное, успешно входящее в новый технологический уклад, а второе – испытывающее многолетние трудности модернизации. Особенностью организационных условий ординарного предприятия является постановка менеджментом цели на переход в инновационный формат развития.

Организационные условия, проявляющиеся в организационной культуре предприятий, ценностная готовность персонала к инновационному развитию оценены с помощью метода OCAI К. Камерона и Р. Куина [1]. Субъективное благополучие изучено с помощью авторской анкеты. Руководители структурных подразделений, персонал которых вошел в состав респондентов, оценили свое восприятие возраста сотрудников с помощью сопряженной анкеты. Организационный стресс оценен с помощью шкалы Р. Кесслера [11]. Для оценки личностной вовлеченности в трудовую деятельность использован метод личностных самоидентификаций М. Куна и Т. МакПартленда.

Респондентами в данном исследовании были 120 женщин и 130 мужчин из состава инженерного корпуса ординарного и инновационного предприятий. Каждая группа объединяла 3 возрастных подгруппы мужчин и женщин примерно в равных пропорциях: до 35 лет; между 36 и 50 годами для женщин, 55-ю – для мужчин; старше 50 лет для женщин и старше 55 – для мужчин. От каждого предприятия в качестве экспертов выступили по 14 менеджеров.

Из таблицы 1 следует, что на ординарном предприятии сложился иерархически-клановый тип организационной культуры с определенным присутствием рыночного компонента и крайне малыми значениями инновационности. Вместе с тем, возрастные группы различаются в оценках инновационного компонента: самые минимальные оценки зафиксированы в группах молодых мужчин и женщин, а также мужчин среднего возраста (10,4 %, 11,7 % и 11,4 % соответственно) и достигает максимума (16 %) у старших мужчин. В этих же группах можно видеть наиболее высокие показатели иерархичности организационной культуры.

Таблица 1

**Субъективное благополучие в трудовой деятельности разновозрастного персонала  
ординарного и инновационного предприятий**

Возраст	Предприятие / пол	Ценности ОК								Усталость			С/О здоровья			ПСвК	Стресс
		клановые		инновационные		рыночные		иерархические		Т	ОУ	W	З	С-СС	НС		
		Ф	П	Ф	П	Ф	П	Ф	П								
Мол	ОП-Ж	26,1	37,2	13,7	12,4	19,2	18,3	40,9	32,1	6,1	8,3	*	3,1	2,7	2,3	-1,4	2,6
	ИП-Ж	20,5	27,3	18,3	25,7	33,2	30,6	28,1	16,4	6,2	4,2	*	3,5	4,3	3,3	2,8	1,4
	У	*	*	*	**	*	**	*	**	-	*		-	*	*	**	**
	ОП-М	22,9	37,8	14,7	12,8	25,1	21,5	37,3	27,9	7,3	8,8	*	3,1	2,4	1,9	-2,3	2,6
	ИП-М	17,6	23,9	19,6	27,5	35,7	32,1	27,1	16,5	6,4	3,1	*	3,4	3,6	2,9	3,4	1,1
	У	*	*	*	**	*	*	*	*	*	**		-	*	*	**	**
Ср	ОП-Ж	26,2	41,5	13,2	12,6	21,8	15,7	38,8	30,3	8,0	6,7	*	2,5	2,4	1,1	-4,1	2,1
	ИП-Ж	19,8	21,5	19,5	27,4	32,0	35,7	28,7	15,4	5,9	4,8	-	3,9	3,8	3,4	3,8	1,2
	У	*	**	*	**	*	**	*		**	*		*	**	**	**	*
	ОП-М	28,3	38,2	13,4	12,4	19,1	17,6	39,2	31,8	7,6	7,2	-	1,9	1,5	2,6	-2,6	2,2
	ИП-М	17,4	18,3	17,9	28,5	38,8	38,7	25,9	14,5	5,7	4,3	*	3,7	3,6	4,1	3,7	1,2
	У	*	*	*	*	**	**	*	*	*	*		*	**	**	**	*

Возраст	Предпри- ятие / пол	Ценности ОК								Усталость			С/О здоровья			ПСвК	Стресс
		клановые		инноваци- онные		рыночные		иерархи- ческие		Т	ОУ	W	З	С-СС	НС		
Ст	ОП-Ж	27,2	40,4	15,5	14,6	18,9	16,3	38,5	28,8	4,8	5,2	*	1,4	1,6	1,5	-2,2	1,8
	ИП-Ж	17,9	24,0	22,2	29,7	31,6	32,2	28,3	14,2	4,7	4.0	-	3,4	3,0	2,9	4,0	1,1
	U	*	*	*	**	*	**	*	*	-	T		**	*	**	**	*
	ОП-М	24,1	35,0	16,0	15,6	21,2	18,5	38,7	30,8	5,0	4,9	-	1,0	0,7	2,6	1,5	1,9
	ИП-М	16,5	21,8	21,3	28,3	33,1	34,2	29,2	15,7	4,5	3,1	*	2,6	2,1	3,6	3,5	1,3
	U	*	*	*	*	*	*	*	**	-	*		**	*	*	*	*

Примечание: Мол – молодой возраст; Ср – средний возраст; Ст – старший возраст; Ж – женщины; М – мужчины; З – самооценка состояния здоровья в целом; С-СС – самооценка состояния сердечно-сосудистой системы; НС – самооценка состояния нервной системы; ПСвК – психологическое самочувствие в трудовом коллективе; ИП – инновационное предприятие; ОП – ординарное предприятие; U – критерий Манна-Уитни; \* –  $p \leq 0,05$ ; \*\* –  $p \leq 0,01$ ; T – тенденция

Составлено авторами по материалам исследования

Такое положение дел отражает многолетние проблемы предприятия, менеджмент которого, в силу тех или иных обстоятельств, не смог перевести его в рыночно-инновационный формат развития. Новый менеджмент не может мириться с продолжающейся стагнацией, его политика развития и конкретные действия направлены на ускоренное внедрение новых производственных технологий. Однако эти усилия сталкиваются с молчаливым сопротивлением персонала, добрым словом вспоминающего прежнее руководство. Данные о ценностных предпочтениях персонала ординарного предприятия объясняют и конкретизируют сложившуюся ситуацию. Молодая часть персонала, даже отмечая низкий уровень инновационности, не настроена усиливать ни инновационный, ни рыночный компоненты, а, как и персонал остальных возрастных групп, желает безусловной доминанты кланового компонента.

За этими цифрами стоит реакция на действия менеджмента. Реализуемые подходы к управлению не вызвали желания у персонала переходить к рыночно-инновационной парадигме. Наоборот, сотрудники ищут взаимной поддержки друг у друга в сложившейся ситуации. Таким образом, на уровне ценностной готовности к принятию инноваций можно видеть значительный потенциал снижения субъективного благополучия на рабочем месте у значительной части сотрудников ординарного предприятия.

На инновационном предприятии ситуация принципиально другая. Хотя и здесь отмечается некоторая переоценка старшими группами инновационности, но различия находятся в пределах статистической погрешности. Организационные изменения, связанные с внедрением новых производственных технологий и совершенствованием управления, стали обычным условием трудовой жизни. Профессиональная и упорная работа менеджмента дала результат, состоящий в том, что независимо от гендерной принадлежности и возраста инженерный корпус оценивает сложившуюся организационной культуры как рыночно-иерархическую с выраженным инновационным компонентом. И что самое важное, сотрудники желают остаться в такой модели, связывая с ней будущее предприятия. При этом, и женщины, и мужчины старших возрастов имеют наиболее выраженные ценностные приоритеты инновационного развития: усиление инновационного компонента с 22,2 % до 29,7 % и с 21,3 % до 28,3 % соответственно. Есть и тенденции к некоторому снижению рыночного компонента и усилению кланового, но в пределах статистической погрешности. Все это свидетельствует о позитивном субъективном благополучии сотрудников инновационного предприятия на уровне ценностной готовности к организационным изменениям.

Важным показателем субъективного благополучия/неблагополучия является чувство усталости. Данные показывают, что во всех возрастных и гендерных группах усталость от организационных условий у сотрудников инновационного предприятия статистически значимо ниже, чем в соответствующих группах ординарного. Особенно это заметно в отношении молодых сотрудников. Их усталость достигает уровня 8,3 балла у женщин и 8,8 баллов у мужчин из 10 возможных. По-видимому, господствующий бюрократический тип управления в условиях



организационных изменений, предполагающих переход к рыночно-инновационной парадигме развития, вызывает наиболее сильную реакцию у молодых. Нельзя не отметить, что на ординарном предприятии уровень усталости от организационных условий, как правило, выше, чем от собственно трудовой деятельности. Этого не отмечается на инновационном предприятии: там уровни усталость от организационных условий и трудовой деятельности близки, а у старших мужчин даже статистически значимо ниже. Вместе с тем, на инновационном предприятии усталость в молодых группах от трудовой деятельности выше, чем в остальных возрастных группах и статистически значимо превышает уровень усталости от трудовой деятельности на ординарном предприятии (у молодых женщин 6,2 баллов на инновационном предприятии против 4,2 баллов на ординарном,  $p \leq 0,05$ ), у молодых мужчин 6,4 балла на инновационном против 3,1 балла на ординарном предприятии,  $p \leq 0,05$ ), что свидетельствует о том, что трудовая деятельность на инновационном предприятии предъявляет очень серьезные требования к персоналу, и требуется время для достижения оптимальной адаптации. Однако желания снизить в этих условиях уровень инновационности не наблюдается, что свидетельствует о том, что субъективное благополучие молодых инженеров не страдает. На ординарном предприятии персонал молодой персонал устает не столько от труда, сколько от организационных условий. При оценке состояния здоровья персоналом ординарного и инновационного предприятий в целом нет различий в молодых группах и у женщин среднего возраста. Различия появляются у мужчин среднего возраста и усиливаются в старших группах, что свидетельствует о том, что сотрудники инновационного предприятия чувствуют себя в старших возрастах лучше, чем их сверстники на ординарном. Более интересна картина состояния самооценки состояния сердечно-сосудистой нервной систем персонала обоих предприятий. Статистически значимые различия в пользу инновационного предприятия зафиксированы по всех гендерных и возрастных группах. Именно эти системы наиболее чутко реагируют на стресс, переживаемый работниками. Если обратиться к данным по организационному стрессу, то можно видеть, что во всех гендерных и возрастных группах стресс статистически значимо выше на ординарном предприятии, причем наиболее сильно он проявляется в группах молодых мужчин и женщин. Таким образом, можно предположить, что персонал более старших возрастов имеет больший опыт иерархического управления, менее остро реагирует на имеющиеся организационные условия, находит более эффективные способы купирования стресса. Тем не менее, длительное пребывание в стрессовых условиях со временем сказывается на состоянии сердечно-сосудистой и нервной систем, на общем самоощущении здоровья. Есть, безусловно, и общие тенденции в оценке состояния здоровья сотрудниками ординарного и инновационного предприятий – ухудшение с возрастом состояния сердечно-сосудистой системы, особенно у мужчин. Однако самооценка старших мужчин на инновационном предприятии существенно лучше, чем у их сверстников на ординарном (2,1 против 0,7 соответственно).

Различия в субъективном благополучии персонала ординарного и инновационного предприятий проявляются и в психологическом самочувствии сотрудников в трудовых коллективах. Во всех возрастных и гендерных группах оно существенно хуже на ординарном предприятии. За исключением старших мужчин, показатели лежат в отрицательной зоне. Это свидетельствует о том, что новые требования способствуют разобщению людей, усиливая желание вернуться в прежние условия, усилив клановый компонент организационной культуры.

Ответим, каковы же эффекты различий в субъективном благополучии персонала таких предприятий. Из таблицы 2 следует, что сотрудники этих предприятий существенно различаются личностной вовлеченностью в трудовую деятельность.

Трудовая вовлеченность сотрудников инновационного предприятия существенно выше, причем, не только на момент исследования, но и на 5-летнюю временную перспективу. Различия особенно остро проявляются в старших возрастных группах. Начиная с мужчин среднего возраста, падает желание продолжать трудовую деятельность, в то время как для персонала инновационного предприятия такая тенденция не характерна. Можно видеть некоторое падение трудовой вовлеченности, но оно не достигает уровня статистической значимости. Учитывая благоприятную ценностную приверженность, хорошее самоощущение на уровне здоровья, своей позиции в трудовом коллективе, можно понять позитивный трудовой настрой не только у молодых сотрудников, но и сотрудников старших возрастов.

Еще более интересные эффекты различий в субъективном благополучии можно наблюдать в возрастном самоощущении сотрудников и их восприятии менеджерами. Сотрудники ординарного предприятия чувствуют себя значительно старше своего хронологического возраста. В группе молодых средние значения достигают 7,3 лет у женщин и 10,6 лет у мужчин. Только старшие женщины чувствуют себя моложе своего

хронологического возраста в среднем на 5,9 лет, но следует учесть, что если для женщин инновационного предприятия такое самочувствие – возрастная самооценка в труде, то для женщин ординарного предприятия при их слабой трудовой вовлеченности это естественная женская возрастная самооценка в частной жизни. Более того, и менеджеры не замечают молодого возраста старших женщин: 57 % женщин этой возрастной группы менеджеры воспринимают как старших.

Таблица 2

**Эффекты субъективного благополучия в трудовой деятельности на ординарном и инновационном предприятиях**

Возраст	Пред- при- ятие/ пол	Вовлеченность			Самооценка возраста	Оценка возраста менеджерами, %		
		в настоящее время	через 5 лет	W		моложе	соответствие хронол. возрасту	старше
Молодой	ОП-Ж	0,9	0,5	T	7,3	34,5	10,5	55,0
	ИП-Ж	1,6	1,4	-	-4,1	53,5	34,5	12,0
	U	*	**		*	-	-	-
	ОП-М	1,4	1,1	-	10,6	37,5	16,0	46,5
	ИП -М	1,9	2,2	-	-2,8	40,0	26,0	24,0
	U	*	*		**	-	-	-
Средний	ОП-Ж	0,9	0,8	-	4,7	23,0	20,0	57,0
	ИП -Ж	1,5	1,5	-	-5,5	43,0	35,0	22,0
	U	*	*		*			
	ОП-М	1,6	0,6	*	7,3	14,7	15,0	70,3
	ИП -М	1,9	1,6	-	-6,0	33,0	45,0	22,0
	U	T	*		**	-	-	-
Старший	ОП-Ж	1,1	0,5	*	-5,9	27,5	15,5	57,0
	ИП -Ж	1,5	1,2	-	-6,2	45,5	35,0	19,5
	U	*	*		-	-	-	-
	ОП-М	1,25	0,3	*	8,8	24,5	15,0	60,5
	ИП -М	1,5	1,7	-	-7,4	16,5	45,5	38,0
	U	T	*	-	**	-	-	-

Примечание: ИП – инновационное предприятие; ОП – ординарное предприятие; W – критерий Вилкоксона; U – критерий Манна-Уитни, \* –  $p \leq 0,05$ ; \*\* –  $p \leq 0,01$ ; T – тенденция

Составлено авторами по материалам исследования

Оценка менеджерами возраста своих подчиненных на инновационном и ординарном предприятиях в целом совпадает с возрастным самоощущением персонала, хотя есть и некоторые значимые нюансы. Оценки менеджеров ординарного предприятия более радикальны: мало оценок, соответствующих хронологическому возрасту персонала. В этом, по-видимому, сказывается эмоциональное отношение к неудовлетворительной сложившейся ситуации организационного развития. Тех сотрудников, которые поддерживают политику менеджмента, проявляют активность и вовлеченность, менеджеры воспринимают как более молодых – их меньшинство. Пассивных, усталых, жалующихся на здоровье, оказывающих скрытое сопротивление проводимым организационным изменениям менеджеры считают более старыми – их на ординарном предприятии большинство.

Менеджеры инновационного предприятия более адекватно оценивают возраст персонала. Если на ординарном предприятии оценки соответствия хронологическому возрасту не превышают 16 % среди наиболее работоспособных мужчин среднего возраста, то на инновационном этот показатель колеблется от 35 % до 45 %.

Принцип оценки персонала как более молодых тот же, что и на ординарном предприятии. Сотрудники, поддерживающие политику менеджмента, активные, вовлеченные, бодрые, здоровые, независимо от хронологического возраста, оцениваются менеджерами инновационного предприятия как более молодые.

Таким образом, можно заключить, что:

1) переход к новому технологическому укладу требует действия эмоциональных регуляторов, обеспечивающих высокую личностную вовлеченность работников в трудовой процесс, готовность постоянному обучению и организационным изменениям. Таким регулятором является субъективное благополучие работников;

2) субъективное благополучие работников зависит в большей мере не от гендерных и возрастных характеристик персонала, а от организационных условий, проявляющихся в организационной культуре. Вместе с тем, определенная возрастная специфика есть. Наиболее психологически уязвимыми группами на ординарном предприятии являются молодые сотрудники: они чувствуют дефицит инновационности, наиболее остро реагируют на иерархичность управления, испытывая стресс и усталость. Но в существующей системе управления они не переходят на сторону менеджмента, а солидаризируются с персоналом старшего возраста и настроены на безусловное усиление кланового компонента. На инновационном предприятии персонал по характеристикам субъективного благополучия значительно более однороден;

3) субъективное благополучие персонала отражается в оценках его возраста менеджерами. Персонал старших возрастов на инновационном предприятии, обладающий позитивными характеристиками субъективного благополучия менеджеры оценивают как более молодой, не подпадающий под действие возрастных стереотипов, и рассматривают как перспективный в плане трудовой занятости;

4) в практическом плане совершенствование управления при внедрении инноваций связывается не только с отбором персонала, личностно предрасположенного к трудовой вовлеченности, но и с психологической поддержкой ее роста. Основу такой поддержки можно получить в системе корпоративного обучения, содержанием которого является ценностная переориентация самих менеджеров, обучение управлению изменениями организационной культуры по рыночно-инновационному типу и освоение технологий управления субъективным благополучием персонала на основе учета возрастных особенностей. Базис управления субъективным благополучием составляет снижение уровня стресса организационных и технологических изменений при контроле сохранения оптимального уровня субъективного благополучия.

#### *Библиографический список*

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
2. Клепикова, Е. А., Колосничина, М. Г. Эйджизм на российском рынке труда: дискриминация в заработной плате // Российский журнал менеджмента. – 2017. – № 1. – С. 69-88.
3. Клименко, Л. В., Посухова, О. Ю. Гендерные аспекты прекариатизации труда в российском обществе // Женщина в российском обществе. – 2017 – № 1. – С. 29-40.
4. Кротенко, Т. Ю., Жернакова, М. Б. Компетенции менеджера эпохи цифровой революции // Вестник университета. – 2019. – № 5. – С. 23-26. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-5-23-26>.
5. Сунгурова, Н. Л., Хоменко Н. В. Особенности психологического благополучия и профессионального развития производственного персонала // Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии / Отв. ред. А. Н. Занковский, А. Л. Журавлев. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2018. – С. 475-487.
6. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 г. Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bit.ly/2xqOXu7> (дата обращения: 17.12.2019).
7. Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., Smith, H. L. Subjective well-being: three decades of progress // Psychological Bulletin. – 1999. – Vol. 125, No. 2. – Pp. 276-302.
8. Eldor, L., Vigoda-Gadot, E. The nature of employee engagement: rethinking the employee organization relationship // The International Journal of Human Resource Management. – 2017. – Vol. 28, No. 3. – Pp. 526-552.
9. Greenberg, J. Behavior in organizations. Prentice Hall, 2011. 690 p.
10. Kahn, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // Academy of Management Journal. – 1990. – Vol. 33, No. 4. – Pp. 692-724.
11. Kessler, R. C., Andrews, G., Colpe A. Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress // Psychological Medicine. – 2002. – Vd. 32. – Pp. 959-956.

12. Linley, P.A., Maltby, J., Wood, A.M., Osborne, G., Hurling, R. Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological well-being measures // *Personality and Individual Differences*. – 2009. – Vol. 47. – Pp. 878-884.
13. Prati, L., McMillan-Capehart, A., Karriker, J. H. Affecting organizational identity: A manager's influence // *Journal of Leadership and Organizational Studies*. – 2009. – Vol. 15, No. 4. – Pp. 404-415.
14. Posthuma, R. A. Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions // *Journal of Management*. – 2009. – Vol. 35, No. 1. – Pp. 158-188.
15. Zaniboni, S., Kmicinska, M., Truxillo, D.M., Kahn, K., Paladino, M.P., Fraccaroli, F. Will you still hire me when I am over 50? The effects of implicit and explicit age stereotyping on resume evaluations // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. – 2019. – Vol. 28, No. 4. – Pp. 453-467.

#### References

1. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kultury [*Diagnosing and changing organizational culture*]. St-Petersburg, Piter, 2001. 320 p.
2. Klepikova E. A., Kolosnitsina M.G. Eidzhizm na rossiiskom rynke truda: diskriminatsiya v zarabotnoi plate [*Ageism at the russian labour market: wage discrimination*]. Rossiiskii zhurnal menedzhmenta [*Russian Management Journal*], 2017, no. 1, pp. 69-88.
3. Klimenko L. V., Posukhova O. Yu. Gendernye aspekty prekariatizatsii truda v rossiiskom obshchestve [*Gender aspects of precarization of labour in Russian society*]. Zhenshchina v rossiiskom obshchestve [*Woman in Russian Society*], 2017, no. 1, pp. 29-40.
4. Krotenko T. Yu., Zhernakova M. B. Kompetentsii menedzhera epokhi tsifrovoy revolyutsii [*Manager's competencies of the digital revolution era*]. Vestnik Universiteta, 2019, no. 5, pp. 23-26.
5. Sungurova N. L., Khomenko N. V. Osobennosti psikhologicheskogo blagopoluchiya i professional'nogo razvitiya proizvodstvennogo personala [*Features of psychological well-being and professional development of production personnel*]. Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya psikhologii truda i organizatsionnoi psikhologii [*Current status and prospects of development of labor psychology and organizational psychology*]. A. N. Zankovsky, A. L. Zhuravlev Eds. Moscow, Izd-vo Institut psikhologii RAN Publ., 2018, pp. 475-487.
6. Prognoz sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2036 g. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii [*Forecast of the socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2036. Ministry of Economic Development of the Russian Federation*]. Available at: <https://bit.ly/2xqOXu7> (accessed 17.12.2019).
7. Diener E., Suh E. M., Lucas R. E., Smith H. L. Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 1999, vol. 125, no. 2, pp. 276-302.
8. Eldor L., Vigoda-Gadot E. The nature of employee engagement: rethinking the employee organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 2017, vol. 28, no. 3, pp. 526-552.
9. Greenberg J. Behavior in organizations. Prentice Hall, 2011. 690 p.
10. Kahn W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 1990, vol. 33, no. 4, pp. 692-724.
11. Kessler R. C., Andrews G., Colpe A. Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress. *Psychological Medicine*, 2002, vol. 32, pp. 959-956.
12. Linley P. A., Maltby J., Wood A. M., Osborne G., Hurling R. Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological well-being measures. *Personality and Individual Differences*, 2009, vol. 47, pp. 878-884.
13. Prati L., McMillan-Capehart A., Karriker J. H. Affecting organizational identity: A manager's influence. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2009, vol. 15, no. 4, pp. 404-415.
14. Posthuma R. A. Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 2009, vol. 35, no. 1, pp. 158-188.
15. Zaniboni S., Kmicinska M., Truxillo D. M., Kahn K., Paladino M.P., Fraccaroli F. Will you still hire me when I am over 50? The effects of implicit and explicit age stereotyping on resume evaluations. *European journal of work and organizational psychology*, 2019, vol. 28, no. 4, pp. 453-467.

**Лукашевская Дарья Александровна**  
преподаватель, соискатель, ОЧУ ВО «Православный Свято-Тихоновский гуманитарный университет», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0001-7776-9000

**e-mail:** 89175993999@mail.ru

**Lukashevskaya Dar'ya**

Teacher, applicant, St. Tikhon's Orthodox University for the Humanities, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0001-7776-9000

**e-mail:** 89175993999@mail.ru

## АДАПТАЦИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА К ИЗМЕНЕНИЯМ СРЕДЫ

**Аннотация.** Проанализирован объем понятий «адаптация», «совершенствование» «стимулирование» и «мотивация» персонала к различным изменениям профессиональной среды. Выявлена объективная необходимость адаптации системы стимулирования и мотивации персонала к новым условиям функционирования предприятия. Прослежены дифференцирующие признаки каждого феномена в научном дискурсе и на практике. Предложен комплекс мер по совершенствованию системы стимулирования рабочего персонала и адаптации в синтезе с мотивационными механизмами. Основные выводы и предложения могут быть использованы в деятельности организаций родственной направленности в целях улучшения системы стимулирования труда работников.

**Ключевые слова:** персонал, адаптация, стимулирование, мотивация, эффективность труда, самореализация личности, стратегический менеджмент, способность к изменениям.

**Цитирование:** Лукашевская Д.А. Адаптация и совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала к изменениям среды // Вестник университета. 2020. № 2. С. 194–200.

## ADAPTATION AND IMPROVEMENT OF STAFF STIMULATION AND MOTIVATION SYSTEM TO ENVIRONMENTAL CHANGES

**Abstract.** The scope of the concepts of “adaptation”, “improvement”, “stimulation” and “motivation” of staff to various changes in the professional environment has been analysed. The objective need to adapt the incentive system and staff motivation to new conditions for the functioning of the enterprise has been considered. The differentiating features of each phenomenon are traced in scientific discourse and in practice have been traced. A set of measures to improve the system of stimulation of working personnel and adaptation in the synthesis with motivational mechanisms has been proposed. The main conclusions and suggestions can be used in the activities of related organizations in order to improve the system of incentives for workers.

**Keywords:** personnel, adaptation, stimulation, motivation, labor efficiency, personal self-realization, strategic management, ability to change.

**For citation:** Lukashevskaya D.A. (2020) Adaptation and improvement of staff stimulation and motivation system to environmental changes. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 194–200. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-194-200

На сегодняшний день к работникам рынка труда часто предъявляются высокие требования, отвечающие современным стандартам информационного общества и глобализации. Поэтому вопросы, связанные с навыками сотрудников как важнейшего ресурса, актуальны во всех сферах производства и услуг. Процесс и результат напрямую зависят от эффективности работы персонала. В свою очередь, эта эффективность зависит от заинтересованности работников, их мотивации и адаптации к профессии, а также от части руководства по аспектам управления. Можно эффективно управлять человеческим фактором посредством стратегии стимулирования и мотивации, при которой покрываются не только расходы работодателей на организацию всего производственного процесса, но и прибыль. Важными аспектами являются психологическое удовлетворение человека на работе, профессиональный рост, развитие личности, рост самооценки и признания другими.

© Лукашевская Д.А., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).





Вопросам, связанным с управлением персоналом, его мотивацией, стимулированием труда, посвящены работы западных и отечественных исследователей: Ф. Тейлора, А. Файоля, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергера, Д. МакГрегора, А. Маслоу, Б. М. Генкина, Ю. Г. Одегова, А. Я. Кибанова, Н. В. Гришаниной, Т. А. Комиссаровой, С. В. Ивановой, Е. П. Ильина, А. Н. Кошелева, Я. В. Михайлова, В. Надеждиной и др. Несмотря на разработанность темы, по-прежнему нуждаются в теоретическом обосновании и особенно в практической, методической проработке проблемы адаптации и совершенствования системы стимулирования и мотивации персонала к изменениям среды, проявляющимся в новых условиях функционирования предприятий, различных кризисах и т. д.

Понятие мотивации к труду является основополагающим в трудовом процессе. Это механизмы и методы побуждения людей к конкретным действиям как внутриличностными, так и внешними факторами [3].

В различных теориях мотивации в основе лежит структура потребностей, образ работника, мотивы его личности, а также многообразие факторов среды.

Мотивация труда коррелирует с различными социальными нормами, существующими в организации. Основной мотив высокоэффективной деятельности – высокая удовлетворенность трудом, которая предполагает отличную заработную плату, грамотную организацию самой работы, а также перспективы карьерного роста, творческих проявлений и наличие политики заботы и социальной поддержки персонала. На этом основана теория мотивационного менеджмента Э. Мэйо и Ф. Ротлисберга. Название теории показывает, что в этом случае управление основано на гуманистических принципах.

Классическая внутриличностная теория мотивации основана на иерархии потребностей, разработанной А. Маслоу. Идея состоит в том, что человек в социальной реальности постоянно испытывает определенные потребности, побуждающие его к действию. Эти потребности сгруппированы по принципу иерархии:

- 1) группа физиологических потребностей (еда, сон, отдых и т. д.);
- 2) безопасность (охрана здоровья, экономическая безопасность);
- 3) социальные потребности (общение, эмоциональные отношения с окружающими: дружба, любовь, групповая принадлежность);
- 4) личные потребности (чувство собственного достоинства, уважение со стороны других, престиж, авторитет, власть, карьерный рост);
- 5) потребности в самореализации, самовыражении (творчество, реализация идей, реализация индивидуальных способностей, развитие личности, познавательные и эстетические потребности).

Человеческие потребности не однотипны, а иерархичны. Что касается сотрудника, то по статистике потребности более высокого порядка обновляются и определяют его поведение только после удовлетворения более низких, базовых потребностей. Человек испытывает удовлетворение, когда сытость начинает соответствовать его ожиданиям. В противном случае проявляется недовольство, блокируя механизм более высоких потребностей. Другие теории (Д. Макклелланд, Д. Аткинсон, Ю. Д. Красовский) так или иначе пересекаются с иерархией потребностей А. Маслоу, поддерживающей его, подчеркивая врожденные качества, личный опыт, человеческую культуру и другие важные аспекты.

Многие современные эксперты подчеркивают, что постиндустриальное общество характеризуется появлением новой системы мотивации, основанной на руководящих принципах, определяющих поведение человека [4]. Высокотехнологичная работа создает модели поведения, в которых традиционные стимулы теряют свою абсолютную ценность. Дело в том, что многие сотрудники предпочитают работать с компанией, чтобы работать на компанию. Этот факт необходимо учитывать при разработке стратегии стимулирования персонала. Современные реалии требуют учета как реальной внешней среды, так и внутриличностных причин.

Концепция адаптации тесно связана с мотивацией к работе, благодаря которой они понимают в психологическом и экономическом смысле процедуры и механизмы, облегчающие сотрудникам начало работы в жизни организации [6]. Многочисленные исследования показывают, что «новичок» неизбежно сталкивается с трудностями объективного и субъективного характера, связанными с недостатком опыта, отсутствием четкой информации о рабочем времени, отношениях с новыми коллегами, особенностях психологического климата и т. д. [6]. Процесс должен состоять из активной и сознательной адаптации работника к новой среде, включающей принятие:

- ценностей и стандартов социально-профессиональной среды;
- формальные или неформальные отношения;

- манеры руководства;
- стиль объективного действия и другие составляющие.

Адаптация активна, если работник сам пытается влиять на окружающую среду, открыт, дружелюбен, заинтересован в успехе, мотивирован. При пассивной и медленной адаптации все остается на волю случая, без желания и открытости. Во время первоначальной адаптации кандидат сначала начинает заниматься конкретными видами деятельности без предыдущего опыта. Во втором случае этот первоначальный опыт уже доступен, и адаптация должна быть более успешной, быстрой [2].

Выстраивая систему мер адаптации и адаптации как стратегии, необходимо учитывать особенности каждого типа адаптационного процесса:

1) профессиональная адаптация предполагает активное развитие тонкостей, специфики профессии, навыков и приемов, принятия решений, типичных ситуаций. Это во многом зависит от сложности профессиональной деятельности, содержания самой работы, характеристик профессиональной среды и индивидуальных психологических характеристик личности;

2) психофизиологическая адаптация важна с точки зрения снижения тревожности, уровня стресса работника, адаптации к высоким физическим, психическим или нервным нагрузкам. Первоначальный уровень здоровья работника и естественные реакции здесь важны;

3) социально-психологическая адаптация человека связана с вхождением социально-профессиональной среды в конкретную команду, ее традиций, ее письменных и неписаных стандартов, его стиля руководства и характеристик межличностных отношений. Существует «включение» работника в команду в качестве равноправного члена, основанного на живом человеческом общении и в то же время профессиональных требованиях;

4) экономическая адаптация происходит к методам и уровню доходов;

5) организационная и административная адаптация основана на том факте, что новый сотрудник понимает и принимает его организационный статус, его организационную структуру и существующие механизмы управления [8].

Из вышеизложенного видно, что адаптация является многоступенчатым, сложным процессом, который включает множество факторов. Поэтому в современных условиях менеджеры могут рекомендовать подход с помощью не отдельных мер, а продуманной стратегии. Вы можете улучшить процесс настройки, четко разделив его на этапы, учитывая специфику работы и ее условия.

1. С помощью вступительных испытаний, индивидуальных консультаций, системы наставничества, контроля необходимо проанализировать и оценить степень готовности кандидата к своим задачам. Здесь вы можете сочетать очные и дистанционные подходы, вебинары, мастер-классы и деловые игры.

2. Ориентация – обучение нового сотрудника задачам и требованиям, возложенным на него организацией. В этом случае учебные программы, такие как реалистичное знакомство с будущей работой, история организационного развития и введение в профессию, обычно применяются на практике.

3. Эффективная адаптация, которая заключается в адаптации нового сотрудника к его статусу и по существу коррелирует с его взаимодействием с коллегами.

4. Этот этап подразумевает завершение этапа корректировки и связан с систематическим преодолением производственных и межличностных трудностей и переходом к постоянной работе. При самопроизвольном развитии процесса адаптации этот этап обычно начинается только через 1-1,5 года. Если процесс корректировки контролируется, этап эффективной работы может начаться в течение нескольких месяцев. Сокращение периода корректировки таким способом может принести значительные финансовые выгоды, особенно в ситуациях, когда в компании задействовано значительное количество сотрудников.

5. Переход с одного уровня на другой приводит к проблемам, которые называются «кризисом адаптации», поскольку социальное влияние извне, как правило, значительно возрастает. По этой причине у сотрудника развивается страх, сопротивление и нервозность.

6. Скорость регулировки зависит от ряда факторов. В среднем, однако, это самый короткий период, в течение которого пользователь убежден в профессионализме работника, его соответствии передовым требованиям и проверке в соответствии с содержанием выполненной работы, условиями работы и оправданием его ожиданий. Обычное время корректировки для разных типов работников составляет от 1-6 месяцев до 3 лет.

7. Успешная адаптация также зависит от определенных требований. Факторы трудовой адаптации – условия, которые влияют на прогресс, временные рамки, скорость и результаты процесса зависимости. Поскольку адаптация является двусторонним процессом между человеком и производственной средой, в которую они встроены, все существующие факторы адаптации к работе можно отнести к двум типам, которые подразделяются на личность и производство.

8. Производственные факторы включают все компоненты производственной среды. Для каждого вида продукции факторы различаются в зависимости от характеристик этой группы. Например, состояние оборудования и способ организации работы на рабочем месте имеют особое значение для работников на рабочем месте.

Форма организации труда имеет определенные особенности как фактор адаптации. В случае бригадной формы работы уровень адаптации работников обычно намного выше по сравнению с индивидуальной формой.

Личные факторы могут быть соответствующим образом разделены на социально определенные, социально-демографические, социальные и психологические факторы. Демографические переменные, такие как пол, возраст, семейное положение и национальность, не имеют социального характера. Однако они оказывают большое влияние на ход социальных процессов, приобретают социальную значимость, взаимосвязаны и влияют на процесс адаптации.

Возраст также играет значительную роль в процессе адаптации, он занимает первое место среди социально-демографических факторов. С ним логически связаны качество опыта работы, образование и семейное положение. Качество опыта работы, образования и качество семейного положения логически связаны между собой.

Семейное положение налагает значительный отпечаток на работника, его понимание реальности. Наличие ребенка или супруга делает работника представителем небольшой социально-психологической группы с индивидуальными интересами и нормами, заставляя его адаптировать свое поведение в соответствии с принадлежностью к этой группе. Их недостаток влияет на активность, поведение сотрудников неоднозначно. С одной стороны, он может быть более преданным профессиональной и общественной деятельности. С другой стороны, он лишен необходимых элементов жизненного баланса, что негативно сказывается на общей удовлетворенности жизнью. Все это может негативно сказаться на его профессиональной и общественной деятельности.

Фактор труда как фактор адаптации тесно связан с возрастом. Это является ключевым среди других факторов, которые укрепляют или, с другой стороны, прерывают отношения между сотрудниками и компанией. В этом случае образование как фактор негативно влияет на адаптацию к трудоустройству; наиболее образованные молодые люди являются наименее подходящими.

Уровень человеческих амбиций следует из образования и социального фонда. Чем больше амбиции сотрудника, тем сложнее будет адаптация. Самовосприятие – самооценка работника. Если мы оцениваем наше восприятие самих себя с точки зрения адаптации, это идея о том, какие человеческие навыки являются наиболее важными и ценными. Особенно важным личным фактором в процессе адаптации, является энтузиазм работника по поводу принятия нового в зависимости от уровня образования и квалификации. Это связано с ориентацией системы образования на формирование способности получать информацию самостоятельно, а также с необходимостью постоянно пополнять знания.

Таким образом, адаптация сотрудника к условиям на новом рабочем месте – процесс привыкания к специфике работы, включая изучение корпоративных правил, норм и стандартов, знакомство с условиями и содержанием труда и формирование новых социально-психологических отношений. Процесс адаптации является многосторонним, существует взаимозависимость факторов окружающей среды, которые влияют на личность, и внутренних факторов, одним из которых является мотивация человека.

Внешние факторы могут включать: рекомендации по корректировке сотрудников; организационную и корпоративную культуру; систему поощрений и штрафов и влияние неформальных лидеров на новых сотрудников. Что касается внутренних факторов, список может состоять из устремлений работника, ценностей, проблем с переутомлением, семейного положения, работы и жизненного опыта.

Сотрудник, приходящий в организацию со своими собственными понятиями о том, как должна быть построена рутина труда, сталкивается с реальностью и начинает понимать, как на самом деле складывается ситуация в компании. Замечая влияние вновь прибывшего человека, оценивается проактивность

и личная инициатива, будь то начинающие менеджеры или подчиненные. Таким образом, основываясь на своих ценностях, стереотипах и организационной среде, работник адаптируется к внутреннему климату, выстраивая собственное мотивированное поведение.

Существуют разные мнения об особенностях мотивации сотрудников при их адаптации. Подавляющее большинство авторов рассматривают мотивацию с точки зрения внешних факторов, ее оптимизации, особых событий и т. д. В психологии характеристики внутренней мотивации подчиненных на этапе адаптации практически не изучаются. Некоторые исследователи лишь кратко рассматривают вопрос внутренней мотивации сотрудников в этот сложный период.

Наиболее эффективная физиологическая адаптация происходит в таких компаниях, где не предъявляются определенные требования к рабочему месту. Если у человека есть возможность оборудовать его по своему вкусу, физиологическая адаптация возникнет быстро и без затруднений.

Социально-психологическая адаптация, которая состоит из принятия неизвестных поведенческих привычек, отношений в новой компании, привыкания к команде, принятия ценностей организации и ее корпоративной культуры, требует стимула для сотрудничества, а сотрудничество приходит от работников. Для быстроты они должны быть скорректированы для укрепления межличностных и деловых отношений с другими сотрудниками и принятия корпоративных ценностей. Социально-психологическая адаптация может быть чрезвычайно сложной, особенно в первый месяц прихода на работу, который, как правило, является наиболее сложным в психическом плане [7].

При преодолении социально-психологического барьера на новом рабочем месте подчиненного должен поддерживать представитель отдела кадров, который знакомит его с командой, объясняет суть сложившихся в компании традиций, дает четкое представление об истории и миссии организации и ее месте на рынке. Также следует проинформировать нового сотрудника о его или ее личной миссии, клиентах и партнерах и предложить формальные правила, касающиеся организационной структуры и правил, чтобы отдел мог прочесть описание работы. С другой стороны, работник должен стремиться определить максимальное количество фактов о новой работе, его профессиональных обязанностях, подробностях личного расписания и т. д. Зависимость от новой работы связана с высоким уровнем уверенности в себе, самоуверенности и уровня эмоционального комфорта (или дискомфорта) на работе, умением брать на себя ответственность за свои действия и понимать коллег. Сотрудники, которые долгое время работают в организации, должны четко демонстрировать следующие показатели: высокая мотивация без сбоев; высокие требования по безопасности; потребность в доброте и достижениях.

Можно рекомендовать современным менеджерам усилить психологическую составляющую адаптации и системы стимулирования и мотивации персонала к изменениям среды. Например, вести график адаптации, чтобы повысить мотивацию для подготовки к приходу нового сотрудника, небольшого подарка, в форме знака внимания (офис с логотипом компании и т. д.), пригласить сотрудника поделиться своими опасениями и вопросами.

Говоря о совершенствовании мер адаптации персонала к среде и его мотивации к труду необходимо затронуть и такой важный вопрос, как гибкость, приспособляемость системы по отношению к различным категориям персонала, выдвигая на первый план не исключительно формальные показатели, а личностное начало. Схема традиционных элементов стимулирования и мотивации показана на рисунке 1.

Каждая организация должна переосмыслить управление мотивацией персонала, соотношение методов стимулирования: организационно-административное, экономическое и социально-психологическое. Это соотношение должно быть разным в зависимости от специфики работы. Нельзя работать по принципу «всех под одну гребенку», потому что это может оттолкнуть работника, вызвать недовольство, протест. Стимулы выбираются не только с точки зрения самых низких затрат и самых высоких результатов, но также быстрой и максимальной адаптации этой стратегии к меняющимся условиям [1].

Ряд западных стран имеет многолетний опыт использования нематериальных методов стимулирования и мотивации персонала. В сети есть несколько обучающих видео и документация. Например, американские компании способствуют доверительным отношениям между менеджерами и подчиненными, формированию индивидуализма среди сотрудников, предоставляя им особые, дополнительные полномочия в области управления производством, распределения прибыли и подготовки проектов. Это позволяет человеку на рабочем



месте почувствовать свою роль и понять смысл. В европейских странах партнерские отношения между работодателями и работниками широко распространены, сотрудники могут вступать во владение, принимать ряд решений и привыкать к открытости информации, которая важна для всех [5].



Источник: [1]

Рис. 1. Система элементов стимулирования и мотивации

Поэтому сегодняшние реалии требуют новых подходов для адаптации и улучшения системы стимулов и мотивации сотрудников к изменению окружающей среды. Карьера, профессиональный рост, условия труда, творческий компонент, социальные льготы, гибкий план работы, социально-психологический климат в коллективе и меры моральной оценки находятся на переднем плане под неосознанными стимулами. Варианты обратной связи очень важны для разработки стратегии, инновационных механизмов. Менеджеры должны также учитывать характер современной личности молодого сотрудника: они не могут быть мотивированы одними и теми же стимулами надолго [6]. Компании должны быть в состоянии быстро реагировать на изменения в профессиональной среде и принимать гибкие меры для улучшения системы стимулирования и мотивации, чтобы достичь высоких результатов и рассмотреть открытые передовые практики.

#### Библиографический список

1. Гибсон, Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х. Организации. Поведение. Структура. Процессы. – М.: Инфра-М, 2000. – 662 с.
2. Грачёв, М. В. Суперкадры. Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело Лтд, 2007. – 208 с.
3. Джумагулова, А. Ф. Особенности профессиональной мотивации молодых специалистов: на примере работников металлургических предприятий: автореф. дис. ... кандидата психологических наук: 19.00.03. – СПб, 2010. – 25 с.
4. Занюк, С. С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг / С. С. Занюк. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2014. – 352 с.
5. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.
6. Мироседи, С. А., Касумова Г. М. Адаптация системы стимулирования и мотивации персонала к изменениям среды // Инновационная наука. – 2017. – № 2-1. – С. 212-214.
7. Соломанидина, Т. О., Соломанидин, В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 312 с.
8. Экова, В. А., Гущина, Ю. И., Мироседи С. А. Методика принятия решения о повышении эффективности методов стимулирования и мотивации персонала // Проблемы экономики. – 2010. – № 2. – С. 111-112.



References

1. Gibson Dzh. L. Organizatsii. Povedenie. Struktura. Protsessy [*Organization. Behavior. Structure. Processes*]. Moscow, Infra-M, 2000. 662 p.
2. Grachev M. V. Superkadry. Upravlenie personalom i mezhdunarodnye korporatsii [*Personnel Management and International Corporations*]. Delo Ltd., 2007. 208 p.
3. Dzhumagulova A. F. Osobennosti professional'noi motivatsii molodykh spetsialistov: na primere rabotnikov metallurgicheskikh predpriyatiy: avtoreferat dis. kandidata psikhologicheskikh nauk: 19.00.03 [*Features of professional motivation of young specialists: on the example of workers in metallurgical enterprises*]: avtoref. dis. ... kand. psikhol. nauk: 19.00.03. St.- Petersburg, 2010. 25 p.
4. Zanyuk S. S. Psikhologiya motivatsii. Teoriya i praktika motivirovaniya. Motivatsionnyi trening [*Psychology of motivation. Theory and practice of motivation. Motivational training*]. K, El'ga-N, Nika-Tsentr, 2014. 352 p.
5. Il'in E. P. Motivatsiya i motivy [*Motivation and motives*], St-Petersburg, Peter, 2011. 512 p.
6. Mirosedi S. A., Kasumova G.M. Adaptatsiya sistemy stimulirovaniya i motivatsii personala k izmeneniyam sredy [*Adaptation of the system of incentives and motivation of staff to environmental changes*]. Innovatsionnaya nauka, 2017, no. 2-1, pp. 212-214.
7. Solomanidina T. O., Solomanidin V. G. Motivatsiya trudovoi deyatel'nosti personala [*Motivation of staff work*]. Moscow, Unity-Dana, 2005. 312 p.
8. Ekova V. A., Gushchina Yu. I., Mirosedi S. A. Metodika prinyatiya resheniya o povyshenii effektivnosti metodov stimulirovaniya i motivatsii personala. [*Decision-making technique on increasing the efficiency of personnel incentive and motivation methods*]. Problemy Ekonomiki, 2010, no. 2, pp. 111-112.

# СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ПСИХОЛОГИИ

УДК 159.9.072.433

DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-201-210

**Момбей-оол Сырга Мergenовна**  
ст. преподаватель, ФГБОУ ВО «Тувинский  
государственный университет», г. Кызыл,  
Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-0729-4537

e-mail: mombeyool@mail.ru

**Ситников Валерий Леонидович**  
д-р психол. наук, ФГБОУ ВО «Российский  
государственный педагогический универ-  
ситет им. А. И. Герцена», г. Санкт-Петер-  
бург, Российская Федерация

ORCID: 0000-0003-3229-5096

e-mail: sitnikof@mail.ru

## СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ Я-, ОН-ОБРАЗОВ В СОЗНАНИИ МОЛОДЕЖИ, ПРОЖИВАЮЩЕЙ В РЕСПУБЛИКЕ ТУВА

**Аннотация.** Детально проанализированы Я-, Он-образы в сознании тувинской молодежи, проживающих на территории Республики Тыва. Предложен подход к изучению социально-перцептивных особенностей в сознании молодежи в контексте жизнестойкого поведения, который будет интересен специалистам в области социальной перцепции, психологии совладающего поведения и жизнестойкости. Особое внимание в статье уделено содержанию и структуре социоперцептивных особенностей образов в сознании молодежи. В работе доказано, что Он-концепция обеспечивает согласованность представлений о других людях, иногда координируя разнородную информацию о партнерах по общению. Авторы проследили с разных сторон человеческих представлений знания о самом себе: своих волевых, коммуникативных, телесных, материальных, духовно-нравственных и поведенческих характеристиках, которые составляют уникальный образ самого себя, образуют Я-концепцию человека.

**Ключевые слова:** Я-образ, Он-образ, молодежь, Тува, жизнестойкость, копинг-репертуар, социальная перцепция, восприятие.

**Цитирование:** Момбей-оол С.М., Ситников В.Л. Структура и содержание Я-, Он-образов в сознании молодежи, проживающей в республике тыва//Вестник университета. 2020. № 2. С. 201–210.

## STRUCTURE AND CONTENT OF I-, HE-IMAGES IN THE MINDS OF YOUNG PEOPLE LIVING IN THE REPUBLIC OF TUVA

**Abstract.** I-, He-images in the minds of young people, living on the territory of the republic of Tuva have been analysed in detail. An approach to the study of socio-perceptual characteristics in the minds of young people in the context of resilient behavior has been proposed, which will be interesting to specialists in the field of social perception, psychology of coping behavior and resilience. Special attention in the article has been paid to the content and structure of socio-perceptive features of images in the minds of young people. It has been proved in the paper that He-concept ensures consistency of ideas about other people, sometimes coordinating heterogeneous information about partners in communication. The authors have traced the knowledge about himself from different sides of human representations – about his volitional, communicative, bodily, material, spiritual, moral and behavioral characteristics, which make up a unique image of himself, form the I-concept of a person.

**Keywords:** I-image and He-image, young people, Tuva, resilience, coping repertoire, social perception, perception.

**For citation:** Mombey-ool S.M., Sitnikov V.L. (2020) Structure and content of I-, He-images in the minds of young people living in the republic of tuva. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 201–210. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-201-210

**Mombey-ool Syrga**  
Senior lecturer, Tuvan State University,  
Kyzyl, Russia

e-mail: mombeyool@mail.ru

ORCID: 0000-0002-0729-4537

**Sitnikov Valery**  
Doctor of Psychological Sciences, Herzen  
State Pedagogical University of Russia,  
St. Petersburg, Russia

e-mail: sitnikof@mail.ru

ORCID: 0000-0003-3229-5096



Гордон Виллард Олпорт писал, что психология личности таит в себе ужасную загадку – проблему «Я» [13]. Видимо, «ужас» здесь характеризует сложность проблемы познания человеческого «Я», его Я-образа. За прошедшие десятилетия немало исследований было посвящено различным аспектам проблемы психологии образов, но до сих пор изучены далеко не все механизмы и закономерности формирования социально-перцептивных образов.

Я-образ человека формируется в процессе деятельности человека, его общения с людьми, размышлений о себе и своем предназначении. Еще К. Маркс отмечал, что человек познает себя, смотрясь в другого человека, как в зеркало. Е. А. Климов, анализируя значение и функции образов в различных видах профессиональной деятельности подчеркивал роль образов самосознания профессиональной деятельности и взаимодействия людей [5]. Взаимодействие людей невозможно без общения, важнейшей основой которого является социальная перцепция – восприятие окружающих и себя самого в процессе жизнедеятельности. Перцептивная сторона общения состоит из отражаемых в сознании человека Я-образа, и образов других людей, которые В. А. Барабанщиков весьма точно назвал Он-образы. Социально-перцептивные образы могут отражать, как значимые, так и второстепенные характеристики образов себя и других людей, вступающих с ними во взаимодействие. По мнению В. Л. Ситникова, каждая культура формирует специфический образ человека, который выступает в качестве образца для следования [9]. Он считает, что следование образцам помогает при нормальном функционировании сохранить социум. В социуме есть факторы, которые считаются благоприятными и закрепляются в социо-перцептивном образе человека. Они отмечают тенденции к превращению в эталонный идеал. С развитием общества образ начинает усложняться, эталонный образ может стать в некоторых случаях даже недостижимым. Образ-идеал пробуждает активную жизненную позицию, создает идеологию, которому хочется следовать.

В. А. Барабанщиков предложил свое видение Я-концепции, в рамках которой прогнозирование ситуации и планирование собственного поведения строится на основе представлений о другом человеке как личности на основе оценки и отношения к нему [2]. Сбор, анализ и обработка поступившей информации завершается появлением социально-перцептивных образов. Образы являются базой отражения человеком окружающего мира, других людей и себя в этом мире. Представления о других людях, выстраивание своего поведения через свою Я-концепцию порождает безусловно собственное отношение к жизни, ценностные ориентации, личностные смыслы. Это, в свою очередь, влияет на жизнестойкость человека как многоаспектного психического явления. Образ образует смыслы, мотивирует, прогнозирует, регулирует и корректирует наше поведение.

Социальный образ представляет собой результат социального восприятия и продукт внутренней картины мира. Г. М. Андреева убедительно показала, что половозрастные, национальные особенности человека, его социальный интеллект, психическое и соматическое состояние, социальные установки, опыт взаимодействия с другими людьми, профессиональное и личностное своеобразие влияет на глубину и качество познания других людей [1].

Многообразие факторов, определяющих формирование образов, слабая разработанность диагностических инструментов, позволяющих изучать структуру и содержание психических образов, крайне затрудняют их изучение. Больше тридцати лет назад Б. Ф. Ломов писал: «К числу важнейших проблем психологической науки принадлежит проблема образа. Ее разработка имеет исключительное значение...». И далее отмечал, что проблема образа оказалась наименее изученной в психологии «по ряду причин, в первую очередь методического порядка» [7, с. 87].

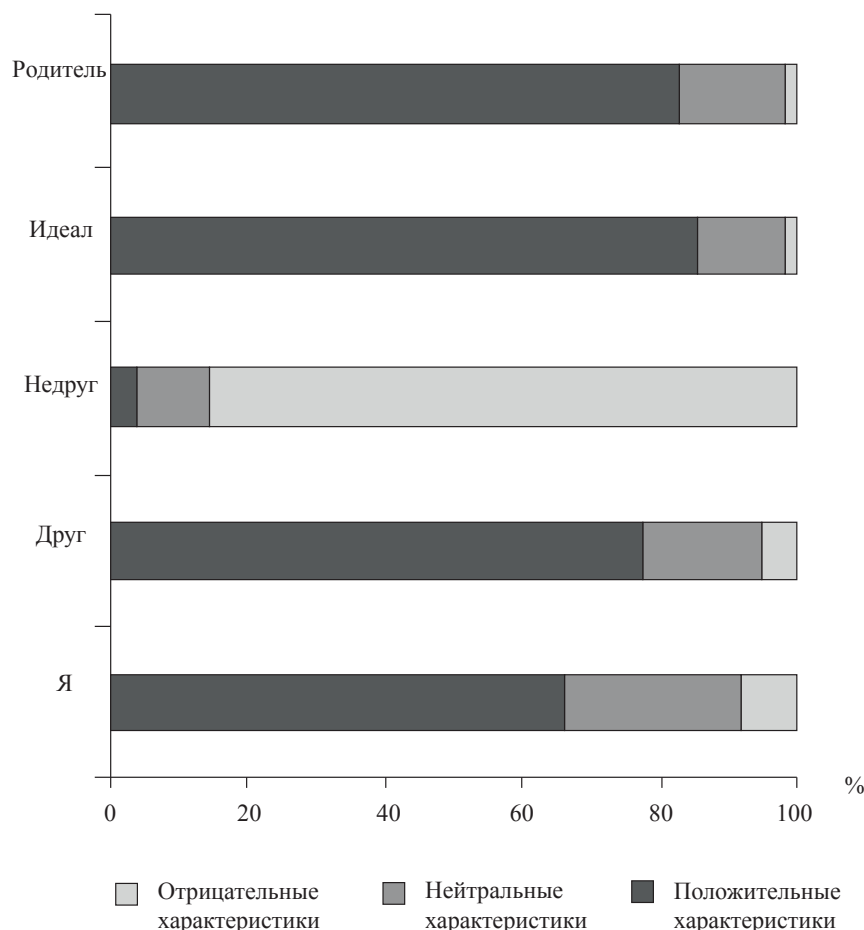
В структуру образов человека входят разные психические компоненты – и реальные, и приписываемые, и индивидуальные, встречающиеся лишь у конкретного человека, и типичные, характерные для людей определенного этноса, возраста, пола, места проживания. Одни компоненты образа актуализируются лишь ситуативно, а другие постоянно находятся в поле сознания человека. Социально-перцептивные образы полифункциональны и самым существенным образом влияют на жизнедеятельность человека.

На этапе молодости человека происходит жизненное самоопределение, он ставит себе различные цели и определяет свою тактику их достижения. При выборе стратегий достижения молодой человек оценивает свои действия и достижения в соответствии с Я-концепцией. Дифференцированность Я-концепции, порождающей наличие нескольких образов (Я-реальное, Я-идеальное, Я-рефлексивное) выступает показателем патологичности или соответствия нормам психологического здоровья. Разрыв между реальным

и идеальным Я-образом как раз и указывает на адекватность самооценки. По мнению некоторых исследователей, такой разрыв можно рассматривать как признак зрелости [3; 4; 6; 9; 12].

В целях изучения социально-перцептивных детерминант жизнестойкости тувинской молодежи, мы исследовали особенности Я-, Он-образов 471 молодого человека в возрасте от 18 до 35 лет, проживающих на территории Республики Тува. Средний возраст испытуемых – 26,1 лет, у мужчин – 25,1 лет, у женщин – 26,6 лет. Исследование проводили с помощью методики «СОЧ(И) – структура образа человека (иерархическая)» В. Л. Ситникова, включающей вербальную часть, основанную на методическом приеме Т. Куна и М. Мак-Партленда «20 высказываний». Вторая, невербальная часть, основана на методическом приеме, лежащем в основе психометрического теста С. Делингера [10; 11]. В ходе исследования каждый респондент отразил свое вербальное и невербальное представление о себе – «Я-образ», своем друге – «образ друга», неприятном человеке – «образ недруга», об идеальном человеке – «идеальный образ» и своих родителях – «образ родителя». Вербальные представления анализировались методом контент-анализа, а невербальные представления позволили определить наличие и соотношение недекларируемых проекций образов.

Прежде всего, мы провели анализ соотношения положительных, отрицательных и нейтральных характеристик в обобщенных структурах исследуемых образов. Соотношение модальностей характеристик отражает особенности эмоционально-оценочной насыщенности образов (рис. 1).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Соотношение оценочных характеристик изучаемых образов

Из результатов анализа обобщенного Я-образа следует, что тувинская молодежь более критично воспринимает себя, чем и друзей и родителей, видит в себе меньше положительных (13,259) и больше амбивалентных характеристик (5,146). Это свидетельствует о том, что оценочные суждения молодых людей определяются поиском своей значимости для других и для самих себя.

Идеальный образ ожидаемо содержал самое большое количество положительных характеристик (17,121). Образы родителей оказались почти таким же положительными (16,560), но по сравнению с идеалом содержат несколько больше амбивалентных характеристик. Отрицательных характеристик в обоих Он-образах минимальное количество (0,3).

Модальность диады Он-образов «друг-недруг» оказалась вполне ожидаемой, максимум негативно-окрашенных качеств у недруга (17,099) и минимум у друга (1,059), и, наоборот, с позитивно-окрашенными (15,479 у друга к 0,830 у недруга). Нейтральных характеристик у друга больше (3,452), нежели у недруга (2,042). Отмечены и различия в определении модальностей образов друга и недруга у девушек и молодых мужчин. Девушки довольно высоко идеализируют образы, позитивно окрашивая образ друга и отрицая положительные характеристики у недруга. Мужчины в этой части демонстрируют большую объективность, они видят в недруге и положительные характеристики, а в друге замечают и его слабые стороны.

Сравнительный анализ структур Я-, Он-концепций молодежи показывает, что первые ранговые места во всех образах занимают социальные характеристики. На втором месте эмоциональные (рис. 2). Оба эти типа характеристик составляют подавляющее большинство определений в образах. Максимальные различия между образами по социальным характеристикам приходятся на образ идеала (9,656) и недруга (12,543).

По сравнению с Он-образами, социальных характеристик в Я-образах молодежи меньше (9,861). В образе родителя (11,879) социальных компонентов больше. Эмоциональные категории тесно связаны с социальными характеристиками (добрый, веселый, отзывчивый и пр.). Человека оценивают, прежде всего, как субъекта взаимодействия. Остальные компоненты не имеют единых ранговых мест (табл. 1). Такое распределение первых ранговых мест характерно для результатов исследований, проведенных в России [3; 4; 6; 9; 13].

Таблица 1

Ранговая структура Я-, Он-образов молодежи

Компонент	Я		Друг		Недруг		Идеал		Родитель	
	среднее	ранг	среднее	ранг	среднее	ранг	среднее	ранг	среднее	ранг
с	9,9	1	11	1	13	1	9,7	1	12	1
э	7,1	2	6,3	2	7,5	2	5,4	2	6,6	2
т	3,4	3	3,1	3	2,6	4	3,7	4	2,2	6
в	2,9	4	2,9	5	1,8	6	3,3	5	2,4	4
и	2,7	5	3	4	2	5	3,8	3	2,6	3
ис	2,3	6	2,6	6	4	3	2,7	6	2,3	5
к	2	7	0,7	9	0,5	9	0,4	9	0,7	9
д	1,8	8	1,2	7	0,7	7	1,1	7	1,1	7
п	0,8	9	0,9	8	0,7	7	0,9	8	0,8	8
м	0,2	10	0,3	10	0,6	8	0,3	10	0,5	10
А	0	11	0	11	0	10	0	11	0,1	11

Примечание: В – мотивационно-волевые характеристики (ответственный, ленивый, целеустремленный и т. п.); Д – характеристики особенностей поведения личности как субъекта целенаправленной деятельности (труженик, лентяй, аккуратный и т. п.); деятельностные характеристики; И – характеристики интеллектуально-творческой сферы личности (умный, внимательный и т. п.); ИС – характеристики интеллекта в области взаимодействия, умения понимать другого человека и взаимодействовать с ним (социальный интеллект) (разговорчивый, культурный, расчетливый, хороший собеседник); К – конвенциональные (человек, пожарный, мужчина и т. п.); П – характеристики особенностей поведения личности, проявляющиеся в деятельности, не связанной с взаимодействием (пассивный, осторожный и т. п.); С – характеристики особенностей поведения личности как субъекта взаимодействия (жалобщик, агрессивный и т. п.), социальные характеристики; Т – телесно-физические характеристики (хилый, слабый, худой и т. п.); Э – эмоционально-личностные характеристики (грустный, веселый, недоброжелательный и т. п.); М – метафорические характеристики (ночь, раненый зверь и т. п.); А – акизитивные характеристики, связанные с интересом к накоплению, коллекционированию, собиранию, с материальной заинтересованностью (богатый, ездит на автомобиле и т. п.).

Составлено авторами по материалам исследования



Характеристики интеллектуальной сферы занимают 3-5 места в общей ранговой таблице. Интеллектуальное развитие происходит в тесной связи с формированием личности. Развитость интеллектуальной сферы обеспечивает выработку собственной картины мира и исходя из нее позиции. Интеллект указывает на когнитивную зрелость человека. Интересно, что самое низкое – 5 место – в сознании подростков ими отводится Я-образам и образам недруга, а самое высокое – образам родителей и идеального человека.

Если 3 место показателей интеллектуальной сферы в образах родителей и идеала не вызывает особых вопросов, то одинаковое 5 место в Я-образах и образах неприятеля требует осмысления. Скорее всего, здесь срабатывают разные механизмы формирования образов. В отношении неприятеля тувинская молодежь не придает большого значения интеллектуальным характеристикам, оценивая их достаточно негативно, собственные же интеллектуальные качества имеют не столь важное значение, как телесные и волевые характеристики. Это подтверждается противоположной полярностью интеллектуальных характеристик этих образов и различием предшествующих им 3-4 ранговых мест.

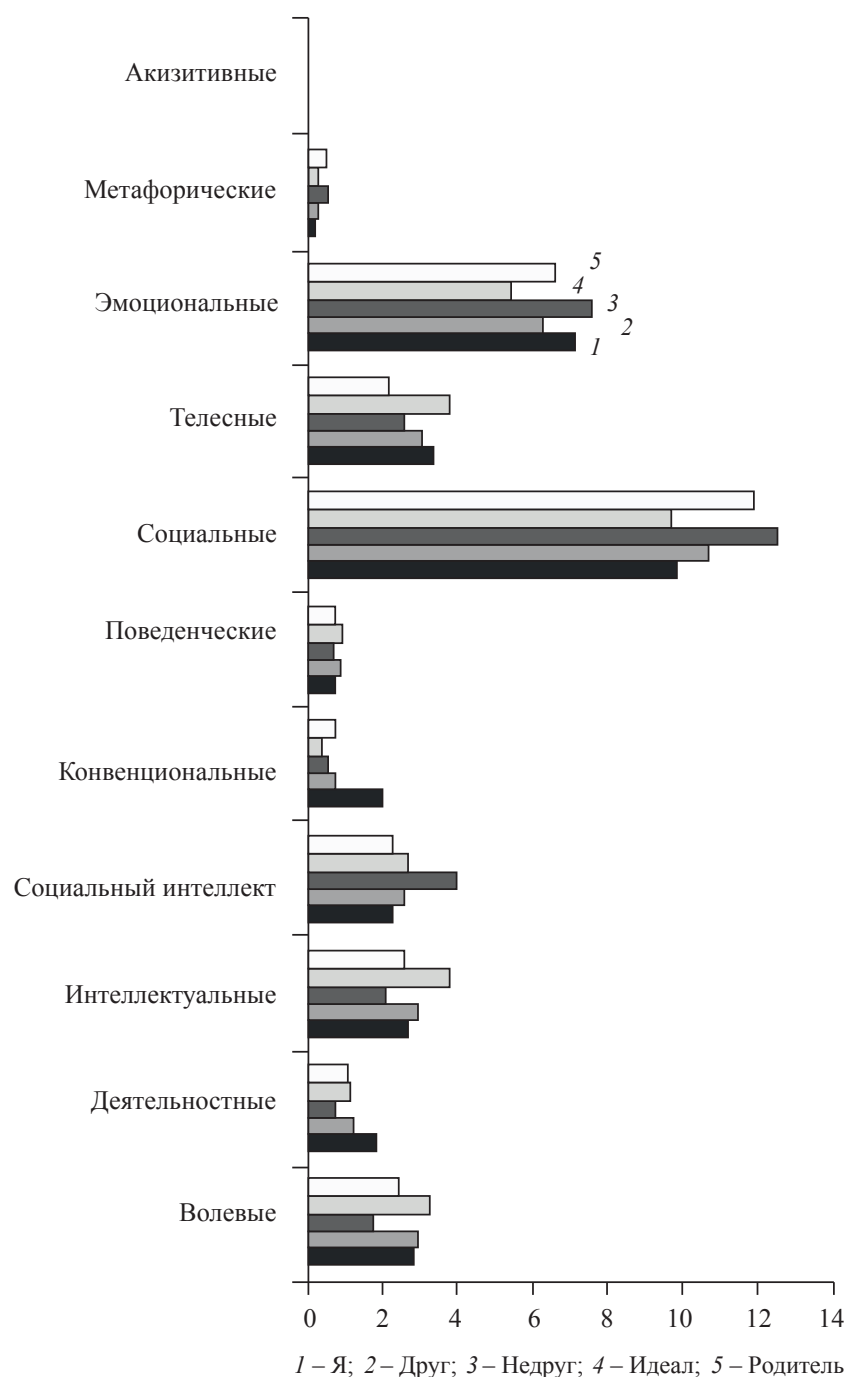
В Я-образе молодых тувинцев вполне закономерно третье место занимают телесные характеристики, поскольку внешний облик имеет особое значение именно для молодежи, как и следующие на четвертом месте характеристики мотивационно-волевой сферы. Личностно-волевые характеристики важны в силу того, что молодой возраст является точкой бифуркации, в которой от его целеустремленности, напора и инициативности зависит успех последующей жизни. В образе недруга телесные характеристики имеют тоже определенное значение, так как позволяют наглядно сравнивать с собой и другими людьми, но заметно меньшее, чем в образе самого себя, о чем свидетельствует занимаемое ими 4 ранговое место. А вот третье место в образе недруга, самое значимое после социальных и эмоциональных характеристик, занимают характеристики социального интеллекта, что, судя по их конкретному негативному содержанию, свидетельствует о крайне низкой их оценке у недруга, а также о том, что показатели социального интеллекта играют важнейшую роль в формировании неприятия человека.

Предпоследние ранговые места во всех образах занимают деятельностные, поведенческие и метафорические характеристики. Последнее ранговое место отведено акизитивным характеристикам, что может свидетельствовать как об отсутствии меркантильных стремлений, так и об осознании невозможности их реализации в современных условиях.

Интересные результаты получены при анализе образа друга. Для молодежи в друге важны его телесные (3,087), интеллектуальные (2,951) и волевые (2,925) характеристики. У идеала среди молодежи преобладают телесные (3,749), интеллектуальные (3,8) и волевые (3,276) характеристики. То, что респонденты наибольшее внимание уделяют этим характеристикам в Я-образах, в образах друга и идеала, свидетельствует об их особой ценностной значимости для тувинской молодежи (рис. 2).

Анализ частотных словарей Я-образов молодых людей, отражающих обобщенные особенности Я-образов, может помочь более детально разобраться в содержании образов. Большинство опрошенных молодых людей видят себя добрыми (59,45), умными (47,56), красивыми (40,13), веселыми (39,49) и трудолюбивыми (33,97).

Собирательный Я-образ у молодого человека представлен 20 самыми частыми определениями, 18 из которых являются положительными характеристиками. В обобщенный образ вошло 2 конвенциональных качества, в которых молодые люди описывают себя как дочку/сына или брата/сестру. В 20 частых определений вошло определение «скромный», для тувинцев, как и для многих других народов России, данная характеристика является одной из ключевых. Человека скромность украшает, в тувинской среде существует в популярных поговорках много примеров того, насколько человек должен быть скромным и как это его украшает. Примером может быть поговорка «Сагыш улуг чорбас, сааттыгны коргутпас», что в переводе означает «высокомерие не красит, а беременных не пугают». «Биче сеткилдиг кижы бир-даа багай чувеге таварышпас» – скромного человека никогда не подстерегают трудности и т. д. Создание типичного обобщенного образа, включающего наиболее употребляемые характеристики, позволяет выявить образно-смысловые штампы [9]. В Я-образе молодежи в первой двадцатке наиболее употребляемых характеристик не оказалось поведенческих, метафорических и акизитивных характеристик, данный спектр оказался наименее значимым для молодежи. Акизитивные характеристики в целом не характерны для тувинцев, существуют множественные психологические установки и блокировки, дающие сложные, негативно-окрашенные представления о богатстве и деньгах. Сложные родовые сценарии с раскулачиванием в прошлом, со сбором подати различных каганатов сформировали своеобразные отношение к материальному благополучию (богатый, бедный, имеет машину и пр.).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Сравнительный анализ структур Я-, Он-образов молодежи

В обобщенном образе друга в сознании молодых людей больше положительных характеристик, по сравнению с собственным образом, что также говорит о скромности и самокритичности тувинцев. В первой обобщенной двадцатке указанных характеристик у друга всего одна амбивалентная характеристика («смешной» – 17,83). При описании собственного образа и образа друга молодые люди чаще указывают такие качества, как добрый (59,45 / 52,65), умный (47,56 / 56,05) и красивый (40,13 / 44,37).

Образ друга в сознании тувинской молодежи: умный (56,05), добрый (52,65), хороший (45,22), красивый (44,37), веселый (39,92), верный (39,07), надежный (31,00). Данные характеристики являются ценностью для тувинской молодежи, которые выступают ключевыми ориентирами при выборе или идентификации друга. При описании друга молодые люди обозначили важность заботы (27,39), понимания (23,78),

трудолюбия (23,78), ответственности (23,57), общительности (23,14), отзывчивости (20,81) и спортивности (20,59). Сила (18,47), смелость (18,68) и милый образ (16,14) наряду со способностью рассмешить (17,83) также оказались в числе значимых характеристик.

Обобщенный образ недруга вобрал в себя все черты, которые молодой человек воспринимает с неприятием. Образ недруга может стать олицетворением антиценностных характеристик для тувинской молодежи. Для образа недруга ключевыми для тувинской молодежи характерны: злость (47), жадность (38), плохой (34), хитрость (34), лень (32), агрессивность (29), жесткость (26), глупость (24), высокомерие (23), тупость (20) и трусость (20).

Необходимо отметить, что вышеперечисленные качества в большинстве своем характерны для антигероев в тувинском фольклоре. Герои сказок сражаются с глупостью и жадностью злых Хаанов, нойонов и богачей, которые на деле оказываются очень трусливыми, либо с силами сказочной нечисти, которая оказывается очень жесткой, злой, хитрой и агрессивной. Важно знать, что тувинские сказания отличаются мистической составляющей, которая выражается в жестокости особых магических духов (аза, албыс, шулбус, диирен и пр.). Тувинские сказки, мифы и легенды тувинской традиционной культуры подготавливали маленького человека к жестоким условиям окружающего мира, тренируя его к выживанию в суровых климатических и природных условиях. В настоящее время данные произведения теряют свою актуальность, их сменяют переиначенные сказки.

В числе характеристик неприятного человека молодые люди обозначили эгоизм (19), который в коллективистской культуре тувинцев является постыдным и осуждаемым. Завистливость (17), грубость (15), вредность (14), некрасивость (13) и недоброжелательность (13) также определены как характеристики недруга. Недруга как врага обозначило 16 % респондентов.

Также для нас было важно рассмотреть представления молодежи о родителях. Образ родителя в сознании молодежи имеет свою специфику. Из всей выборки, в браке состоят 243 респондента, не состоящих в браке – 228. Многие из них сами являются родителем и могли вполне описать свое видение, основанное на собственном родительском опыте, а кто-то из них просто описал образ своего родителя. Молодые люди из полных семей в большинстве своем при описании образа использовали в окончаниях характеристик множественное число.

Родитель для 65 % молодых людей является добрым. Доброта как социально-одобряемое нравственное качество воспевается во многих героических эпосах и сказаниях не только в тувинской культуре. Данная характеристика является ключевой во всех Он- и Я-образах. Доброта к животным, растениям, земле, Родине и людям воспитывается культурой как обязательный элемент. К примеру, если присмотреться к обуви традиционного национального костюма тувинцев, то обязательно увидим загнутый вверх носок. Этот атрибут показывает, что каждая травинка, насекомое не должно пострадать от неосторожного шага. Гармоничное сосуществование является одной из важнейших догм для тувинца. Отсюда вытекает заботливость (48) как одна из важнейших характеристик родителя. 42 % молодых людей считают важной родительской характеристикой ум. Достаточно популярны сказки и истории как с помощью ума человек достигает небывалых высот в жизни («Оскус-оол», «Рыбак Багай-оол» и пр.). Характерно, что ум ценится в сочетании с хитростью.

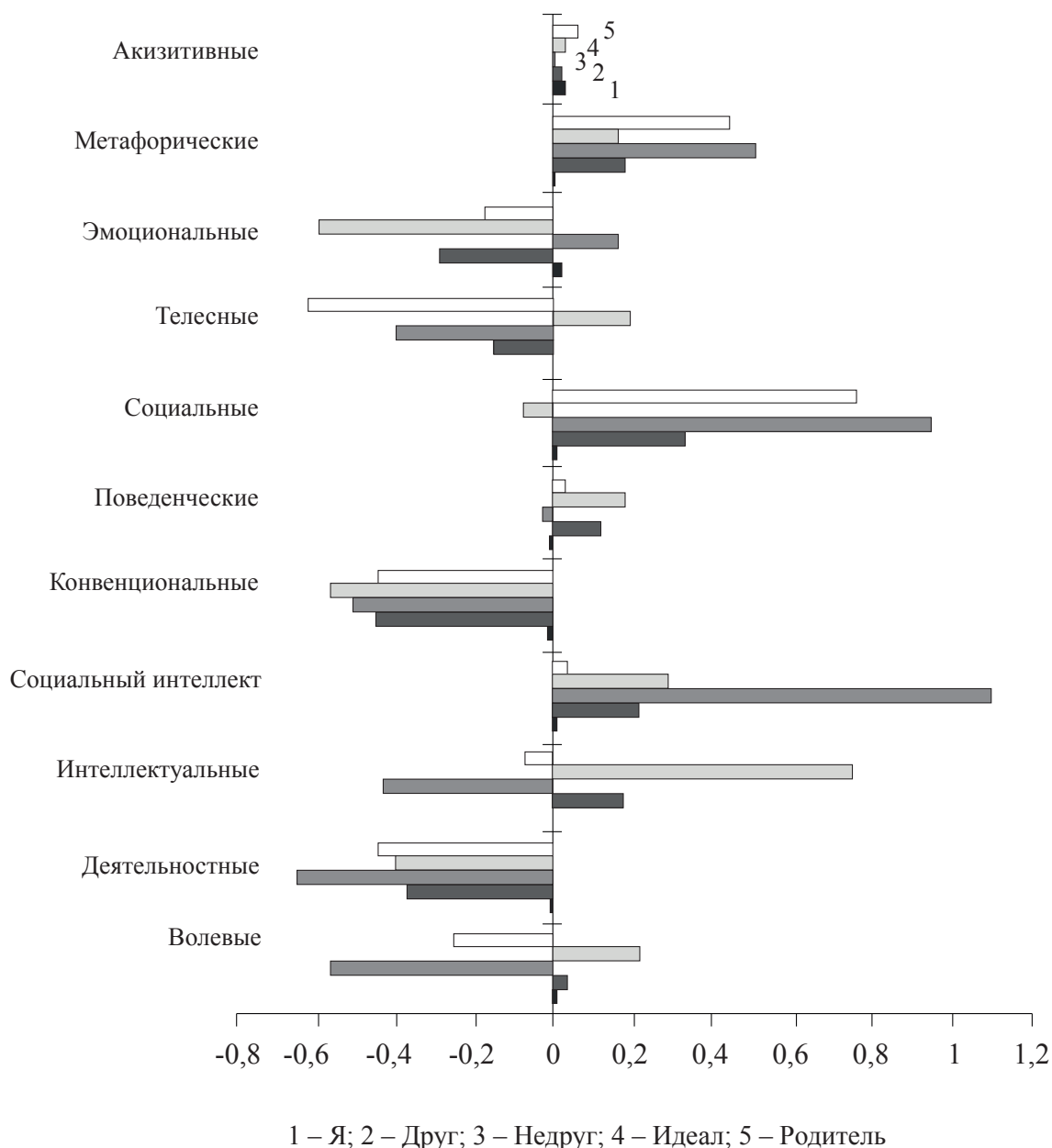
Любимым родителем оказался для 39 % респондентов, при этом то, что родитель любящий отметили 32 % испытуемых. В образе родителя среди значимых для большинства респондентов характеристик оказались красота (39), ответственность (33), веселый нрав (31), честность (31), понимание (31), трудолюбие (30), мудрость (25), искренность (21), надежность (20). Для 17 % из всего числа респондентов родитель оказался ласковым, надежным, милым, единственным, терпеливым и нежным.

Составленный на основе частотного словаря обобщенный образ дает представление об идеале для молодых тувинцев (рис. 3.). Идеал в глазах молодых людей, прежде всего умный (68), красивый (61), добрый (59), честный (41), ответственный (33), трудолюбивый (30), целеустремленный (30). Важно заметить, что в образе идеала наряду с социальными и эмоциональными компонентами важны волевые, телесные характеристики и социальный интеллект.

При описании себя и других людей молодые тувинцы имеют некий эталон хорошего человека, с которым соизмеряют образ себя самого и образы окружающих. Ценностями-ориентирами для молодежи являются

такие характеристики как заботливый (29), спортивный (27), веселый (26), хороший (26), верный (25), общительный (25), образованный (24), отзывчивый (20) и сильный (20). 17-18% молодых людей считают значимыми характеристиками идеала дружелюбие, понимание, смелость и искренность.

Особенности восприятия других людей, себя самого, формируют отношение человека к миру, что в свою очередь определяет общую жизнестойкость. Он-концепция включает представления о партнере общения, оценку его индивидуальности, отношение к нему. Он-образы включают более простые структуры (информация о внешности, характере, морально-нравственных качествах и др.) и входят в систему социального опыта человека.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 3. Соотношение структур Я-, Он-образов в сознании молодежи

Анализ полученных данных позволяет предположить, что Он-образы молодых людей, по сравнению с собственным Я-образом, имеют больше социальных, интеллектуальных, эмоциональных, метафорических характеристик и показателей социального интеллекта. Он-концепция обеспечивает согласованность

представлений о других людях, согласовывая разнородную информацию о партнерах по общению. Известно, что представления о других влияет на оценочную часть Я-концепции, ведь наблюдая за другими людьми человек, выстраивает свое поведение.

Существенным моментом в возникновении и разрешении конфликтов между имеющимися ресурсами и проблемной ситуацией является специфика ее восприятия. По мнению С. Л. Рубинштейна, отношение человека к конкретной ситуации определяет то, как он ее воспринимает [8]. Восприятие человека рождает Я- и Он-образы. Разные стороны человеческих представлений о самом себе – своих волевых, коммуникативных, телесных, материальных, духовно-нравственных и поведенческих характеристиках составляют уникальный образ самого себя, образуют Я-концепцию человека. Человек оценивает себя и других с точки зрения собственных притязаний.

#### Библиографический список

1. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – Москва : Аспект-Пресс, 1998. – 373 с.
2. Барабанщиков, В. А. Познание в структуре общения // Вестник РУДН. Серия: Психология и педагогика. – 2009. – № 2. – С. 8-15.
3. Доева, Л. И. Особенности образа супруга в сознании мужчин и женщин Северной Осетии: Дис. ...канд. пс. наук. – СПб., 2018. – С. 218.
4. Кедич (Гусева), С. И. Образ математически одаренного ученика в сознании педагога: Дис. ...канд. пс. наук. – СПб., 2000. – 168 с.
5. Климов, Е. А. Образ мира в разнотипных профессиях. – М: Изд-во МГУ, 1995. – 41 с.
6. Комарова, А. В. Образ лживого человека в сознании школьников и студентов: дис. ... кандидата психол. наук. Ленинградский государственный областной университет. Санкт-Петербург, 2006. – С. 150.
7. Ломов, Б. Ф. Проблема образа в психологии // Вестник АН СССР. – 1985. – № 6. – С. 85-92.
8. Рубинштейн, С. Л. Человек и мир / С. Л. Рубинштейн. – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 512 с.
9. Ситников, В. Л. Образ ребенка (в сознании детей и взрослых) / В.Л. Ситников. – Санкт-Петербург : Химиздат, 2001. – 288 с.
10. Dellinger, S. Psychogeometrics: How to use geometric psychology to influence people. – New Jersey: Prentice-Hall, 1989. – 484 p.
11. Kuhn, M., McPartland, T. An empirical investigation of self-attitudes // Am. Sociological Rev. – 1954. – Vol. 19., No. 1. – Pp. 68-76.
12. Parnyuk N. V., Sitnikov V. L., Karagacheva M. V., Kedich S. I., Parnyuk A. G., Karagachev A. P. Students perception of their teachers: cross-cultural perspective // Proceedings of the 64th annual convention: "International perspectives in psychology" 2007. Kos, Greece. Aachen: Shaker Verlag, 2007. – Pp. 89-99.
13. Allport G. W. Pattern and growth in personality. – N.Y.: Holt, Rinehart and Winston, 1961. – 593 p.

#### References

1. Andreeva G. M. Sotsial'naya psikhologiya [Social psychology] Moscow, Aspekt-Press, 1998. 373 p.
2. Barabanshchikov V. A. Poznanie v strukture obshcheniya [Cognition in the structure of communication]. Vestnik RUDN. Seriya: Psikhologiya i pedagogika, 2009, no. 2, pp. 8-15.
3. Doeva L. I. Osobennosti obraza suprugа v soznanii muzhchin i zhenshchin Severnoi Osetii [Features of the image of the spouse in the minds of men and women of North Ossetia]: Dis. ...kand. ps. nauk. St-Petersburg, 2018. 218 p.
4. Kedich (Guseva) S. I. Obraz matematicheski odarennogo uchениka v soznanii pedagoga [The image of a mathematically gifted student in the teacher's mind]: Dis. ...kand. ps. nauk. St-Petersburg, 2000. 168 p.
5. Klimov E. A. Obraz mira v raznotipnykh professiyakh [Image of the world in different types of professions]. Moscow, Izd-vo MGU, 1995. 41 p.
6. Komarova A. V. Obraz lzhivogo cheloveka v soznanii shkol'nikov i studentov [The image of a lying person in the minds of school children and students]: dis. ... kandidata psihol. nauk. Leningradskii Gosudarstvennyi Oblastnoi Universitet, St.-Petersburg, 2006. 150 p.
7. Lomov B. F. Problema obraza v psikhologii [The problem of image in psychology]. Vestnik AN SSSR [Bulletin of the Academy of Sciences of the USSR], 1985, no. 6, pp. 85-92.



8. Rubinshtein S. L. Chelovek i mir [*Man and the world*]. St-Peterburg, Piter, 2003. 512 p.
9. Sitnikov V. L. Obraz rebenka (v soznanii detei i vzroslykh) [*Image of a child (in the minds of children and adults)*]. St.-Petersburg, Himizdat, 2001. 288 p.
10. Dellinger S. Psychogeometrics: How to use geometric psychology to influence people. New Jersey, Prentice-Hall, 1989.
11. Kuhn M., McPartland T. An empirical investigation of self-attitudes. Am. Sociological Rev. 1954, vol. 19, no. 1, pp. 68-76.
12. Parnyuk N. V., Sitnikov V. L., Karagacheva M. V., Kedich S. I., Parnyuk A. G., Karagachev A. P. Students perception of their teachers: cross-cultural perspective. Proceedings of the 64th annual convention, "International perspectives in psychology", 2007. Kos, Greece; Aachen, Shaker Verlag, 2007, pp. 89-99.
13. Allport G. W. Pattern and growth in personality. N.Y., Holt, Rinehart and Winston, 1961. 593 p.