

*Агапов В.С.* – д-р психол. наук, проф.  
*Азоев Г.Л.* – д-р экон. наук, проф.  
*Базылевич Т.Ф.* – д-р психол. наук, проф.  
*Башмаков 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.  
*Kryshtanovskaya 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**

*Ю.С. Никитина*

**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. 17.06.2020 г.  
Формат 60×90/8  
Объем 27,25 печ. л.  
Бумага офисная  
Печать цифровая  
Тираж 1000 экз.  
(первый завод 100 экз.)  
Заказ № 341

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**

*Yu.S. Nikitina*

**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/>

LR № 020715 from 02.02.1998  
Signed to print 17.06.2020  
Format 60×90/8  
Size 27,25 printed sheets  
Offset paper  
Digital printing  
Circulation 1000 copies  
(the first factory 100 copies)  
Print order № 341

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

<i>Долгая А.А.</i> Модель мотивирующего делегирования и ее обоснование .....	5
<i>Зиннурова Ю.А., Широнова Е.М.</i> Теоретико-методический подход к оценке кадрового потенциала .....	12
<i>Козловский А.В., Астафьева О.Е., Моисеенко Н.А.</i> Управление стоимостью строительной продукции .....	18
<i>Родионов Д.Г., Данияли С.М., Мокеева Т.В.</i> Формирование интегрированной системы управления в контексте развития инновационного менеджмента .....	24
<i>Сергеева Т.А., Савченко И.А.</i> Проблема имиджа государственных служащих в России .....	32
<i>Цибиков В.А.</i> Формы работы правительств иностранных государств по привлечению в национальную науку кадров высшей квалификации .....	41

### СТРАТЕГИИ И ИННОВАЦИИ

<i>Ахмаева Л.Г.</i> Пользовательский опыт и возможности использования голосовых ассистентов в интерактивных маркетинговых коммуникациях: Amazon Alexa, Google Home, Apple Siri, Яндекс Алиса .....	49
<i>Кашеварова Н.А., Горожанкин В.О., Слободянский П.А.</i> Концептуальная модель ИТ-решения для автоматизации патентных исследований .....	58
<i>Кротенко Т.Ю.</i> Проблемы и возможности системы электронного обучения .....	65
<i>Сальникова А.В., Чернова М.А.</i> Электронная таможня как основной вектор развития таможенных органов в условиях цифровизации российской экономики .....	71
<i>Твердола Н.М.</i> Работа с кадровым резервом в стиле карьерного коучинга с использованием метапрограммного подхода .....	78

### РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕВОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

<i>Арсеньева Н.В., Путятина Л.М., Тарасова Н.В.</i> Эффективность сервисной деятельности по обслуживанию продукции машиностроительных предприятий .....	83
<i>Атаева А.Г., Зиннурова Г.Р.</i> Оценка необходимости и последствий территориальной трансформации сельских поселений с позиции оказания муниципальных услуг .....	89
<i>Бунто Е.А., Дьяконова О.С.</i> Совершенствование информационной базы управленческого учета на предприятиях радиоэлектронной промышленности .....	97
<i>Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина И.В.</i> Управленческие приемы повышения качества принятия решения собственниками многоквартирных домов о выборе управляющей организации .....	104
<i>Титов А.А., Яковлев А.Ю.</i> Современная структура российской аэропортовой отрасли (на примере Центрального и Северо-Западного федеральных округов) .....	112

### ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

<i>Баркова Н.Ю.</i> Практика применения производственного аутсорсинга и возможная трансформация цепей поставок в индустрии моды .....	121
<i>Жукова О.В.</i> Оценочные резервы и оценочные обязательства: проблема трактовки в системе российского нормативно-правового регулирования бухгалтерского учета .....	129
<i>Крылов А.Н., Кузина Г.П., Мозговой А.И.</i> К вопросу о формировании спроса на рынке услуг .....	135
<i>Лебедева Н.Ю., Митрофанова А.В.</i> Выпадающие доходы региональной газораспределительной организации: анализ и моделирование .....	143
<i>Нгуен К.Т., Банарь К.М., Потапова Я.С.</i> Тенденции развития торговых отношений между Россией и странами АСЕАН .....	152

## CONTENTS

### CURRENT ISSUES OF MANAGEMENT

<i>Dolgaya A.A.</i> Motivating delegation model and its rationale .....	5
<i>Zinnurova Yu.A., Shironina E.M.</i> Theoretical and methodical approach to assessment of human resources potential .....	12
<i>Kozlovsky A.V., Astafieva O.E., Moiseenko N.A.</i> Value management of construction products .....	18
<i>Rodionov D.G., Daniali S.M., Mokeeva T.V.</i> Formation of an integrated management system in the context of innovative management development .....	24
<i>Sergeeva T.A., Savchenko I.A.</i> The problem of the image of public servants in Russia .....	32
<i>Tsibikov V.A.</i> Forms of work of foreign governments on involvement in national science highly qualified personnel .....	41

### STRATEGIES AND INNOVATIONS

<i>Akhmaeva L.G.</i> User experience and opportunities in the use of voice assistants in interactive marketing communications: Amazon Alexa, Google Home, Apple Siri, Yandex Alice .....	49
<i>Kashevarova N.A., Gorogankin V.O., Slobodyansky P.A.</i> Conceptual model of an IT-solutions for patent research automation .....	58
<i>Krotenko T.Yu.</i> Problems and opportunities of e-learning system .....	65
<i>Sal'nikova A.V., Chernova M.A.</i> Electronic customs as the main vector of customs authorities development in the context of digitalization of the Russian economy .....	71
<i>Tverdola N.M.</i> Talent management in the career coaching style using a metaprogram approach .....	78

### DEVELOPMENT OF INDUSTRY AND REGIONAL MANAGEMENT

<i>Arsenieva N.V., Putyatina L.M., Tarasova N.V.</i> Efficiency of service activities for servicing products of machine-building enterprises .....	83
<i>Ataeva A.G., Zinnurova G.R.</i> Assessing the need and consequences of territorial transformation of rural settlements from the perspective of providing municipal services .....	89
<i>Bunto E.A., Dyakonova O.S.</i> Improvement of information base of management accounting at the enterprises of the radio-electronic industry .....	97
<i>Demin A.V., Rybalchenko I.V., Milkina I.V.</i> Management techniques for improving the quality of decision-making by owners of apartment buildings on the choice of management organization .....	104
<i>Titov A.A., Yakovlev A.Yu.</i> Modern structure of the Russian airport industry (on the example of the Central and North-West Federal districts) .....	112

### ECONOMICS: PROBLEMS, SOLUTIONS AND PROSPECTS

<i>Barkova N.Yu.</i> Practice of using manufacturing outsourcing and possible supply chains transformation in the fashion industry .....	121
<i>Zhukova O.V.</i> Estimated reserves and estimated liabilities: the problem of interpretation in the system of Russian legal regulation of accounting .....	129
<i>Krylov A.N., Kuzina G.P., Mozgovoy A.I.</i> Towards the issue on demand generation in the service market .....	135
<i>Lebedeva N.Yu., Mitrofanova A.V.</i> Shortfall in incomes of a regional gas distribution organization: analysis and modelling .....	143
<i>Nguyen Q.T., Banar C.M., Potapova I.S.</i> Trends in development of trade relations between Russia and ASEAN countries .....	152

## СОДЕРЖАНИЕ

<i>Урунов А.А., Аvezова М.М., Насимова М.А.</i> Методологические и практические аспекты выявления полюсов развития и точек роста в региональной экономике .....	161
---	-----

### ФИНАНСЫ И БАНКОВСКОЕ ДЕЛО

<i>Гайша О.Д.</i> Контроль эффективности финансирования кластера производителей нефтегазового и химического оборудования Воронежской области.....	169
<i>Дорофеев М.Л.</i> Перспективы блокчейна в развитии финансов зеленой экономики .....	178
<i>Ильин А.В.</i> О проблеме неполного исчисления налогов налоговыми органами в ходе налогового контроля.....	186
<i>Шаманина Е.И., Захаренко Ю.С.</i> Биометрические технологии как перспективное направление совершенствования дистанционного банковского обслуживания .....	193

### СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ПРОЦЕССЫ

<i>Захаров М.Ю., Старовойтова И.Е., Шишкова А.В.</i> Цифровая культура – исторический этап развития информационной культуры общества .....	200
<i>Смирнова Т.В., Смирнов Р.Г., Цой Е.И., Масляков В.В.</i> Отношение и оценка молодежи города Москвы системы лечебно-профилактических учреждений (на примере поликлиник) .....	206

### СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ПСИХОЛОГИИ

<i>Арзамиева Х.У.</i> Факторы социально-психологической адаптации осужденных к условиям лишения свободы .....	211
---	-----

## CONTENTS

<i>Urunov A.A., Avezova M.M., Nasimov M.A.</i> Methodological and practical aspects of identifying development poles and growth points in the regional economy .....	161
--	-----

### FINANCE AND BANKING

<i>Gaisha O.D.</i> Monitoring the effectiveness of financing a cluster of oil and gas and chemical equipment manufacturers of the Voronezh region .....	169
<i>Dorofeev M.L.</i> Blockchain perspectives in the development of green economy finance.....	178
<i>Ilin A.V.</i> About the problem of incomplete calculation of taxes by tax authorities in the course of tax control.....	186
<i>Shamanina E.I., Zakharenko Yu.S.</i> Biometric technologies as a perspective direction of improving remote bank service .....	193

### SOCIAL TECHNOLOGIES AND PROCESSES

<i>Zakharov M.Yu., Starovoytova I.E., Shishkova A.V.</i> Digital culture – a historical stage in the development of the information culture of society .....	200
<i>Smirnova T.V., Smirnov R.G., Tsoi E.I., Maslyakov V.V.</i> Attitude and evaluation by the Moscow city youth of the system of medical institutions (on the example of clinics) .....	206

### CURRENT TRENDS IN PSYCHOLOGY

<i>Arzamiyeva H.U.</i> Factors of socio-psychological adaptation of persons convicted to terms of imprisonment .....	211
--	-----

# АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 65.013

JELM12

DOI 10.26425/1816-4277-2020-5-5-11

**Долгая Ангелина Алексеевна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет», г. Калининград, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-2808-2701  
**e-mail:** ivanov@mail.ru

## МОДЕЛЬ МОТИВИРУЮЩЕГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ И ЕЕ ОБОСНОВАНИЕ

**Аннотация.** Предложена модель мотивирующего делегирования и представлено обоснование ее результатами последних исследований в психологии образования, нейробиологии и педагогики. Актуализация личной эффективности сотрудника заключается в его внутренней, ему присущей и только для него характерной мотивационной модели. Для построения модели использована теория самомотивации и феномен самодетерминации, последние открытия в нейробиологии, сформулирована последовательность коммуникационных взаимодействий между руководителем и сотрудником, позволяющих включить мотивацию стремления в созданную самим сотрудником собственную мотивационную модель. Основными элементами модели являются неосознанные и осознанные желания, и регулирующие мотивы как руководителя, так и подчиненного. Их иерархия и взаимодействие обеспечивают эффективную самомотивацию сотрудника в части постановки задачи, выработки критериев оценки выполнения задачи. Мотивирующее делегирование позволяет гарантированно активировать как эмоциональную часть мозга исполнителя, обеспечивающую энергетику исполнения задания, так и префронтальный комплекс, ответственный за продуманность, креативность и логичность результата и процесса выполнения задания.

**Ключевые слова:** делегирование, внутренняя мотивация, мотивирующее делегирование, скрам, горизонтальное управление, гибкое управление, трансформационная коммуникация, самодетерминация, трансформация мотивации, трансформация организации.

**Цитирование:** Долгая А.А. Модель мотивирующего делегирования и ее обоснование//Вестник университета. 2020. № 5. С. 5–11.

## MOTIVATING DELEGATION MODEL AND ITS RATIONALE

**Abstract.** The model of motivating delegation has been proposed and its justification by the results of recent studies in educational psychology, neurobiology and pedagogy has been presented. The actualization of the employee's personal effectiveness lies in his internal, inherent and characteristic motivational model only for him. To build the model, the theory of self-motivation and the phenomenon of self-determination, recent discoveries in neurobiology have been used, a sequence of communication interactions between the director and the employee, which makes it possible to include the motivation of aspiration in the employee's own motivational model, has been formulated. The main elements of the model are unconscious and conscious desires, and regulatory motives of both the leader and subordinate. Their hierarchy and interaction provide effective employee's self-motivation in terms of setting the task, developing criteria for assessing the performance of the task. Motivating delegation allows you guaranteed to activate both the emotional part of the performer's brain, which provides energy for the execution of the task, and the prefrontal complex, which is responsible for the thoughtfulness, creativity and consistency of the result and the process of the performance of the task.

**Keywords:** delegation, intrinsic motivation, motivating delegation, scrum, horizontal management, agile management, transformational communication, self-determination, transformation of motivation, transformation of organization.

**For citation:** Dolgaya A.A. (2020) Motivating delegation model and its rationale. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 5–11. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-5-11

**Dolgaya Angelina**  
Candidate of Economic Sciences,  
Kaliningrad State Technical  
University, Kaliningrad, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-2808-2701  
**e-mail:** ivanov@mail.ru

© Долгая А.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/>).



Возрастающий вес интеллектуального производства в экономике все больше увеличивает значимость эффективности умственного труда. Однако, привычные схемы мотивации и делегирования разочаровывают руководителей. Постоянно осваивая новейшие методы, они приходят к выводу, что инструменты не работают, и продолжают поиски волшебной кнопки включения мотивации сотрудников. Этот бесконечный квест сродни поиску черной кошки в темной комнате, положительный результат которого носит исключительно случайный характер.

Вероятность успеха в поиске инструментов стимулирования увеличивается, если принимать в расчет источник мотивации – внешний или внутренний. Исследования подтверждают, что только внутренняя мотивация деятельности носит устойчивый характер [4; 9; 15]. Другая сторона этой проблемы – эффективность делегирования задач, критическая для растущего бизнеса интеллектуального производства, каким является отрасль информационных технологий [3]. Популярность тренингов и пособий по делегированию растет, эффективность делегирования сегодня – в топе рейтингов управленческих навыков [17; 13; 19].

В настоящем исследовании представлена авторская модель мотивирующего делегирования, построенная на систематизации и синтезе характеристик функционирования внутренней мотивации и механизма коммуникации при делегировании задач. Модель может быть использована в практической деятельности по делегированию творческих интеллектуальных задач инновационного характера.

Целью настоящего исследования является создание модели мотивирующего делегирования для обоснования и верификации авторского алгоритма на базе анализа исследований в области нейробиологии, психологии и педагогики.

Для обоснования действия алгоритма мотивирующего делегирования мы будем использовать понятие внутренней мотивации, исследуя механизм ее возникновения, изменения и функционирования.

Исследований явления внутренней и внешней мотивации в литературе по проблемам управления не так много. Внутренняя мотивация рассматривается с двух точек зрения: с одной стороны, совокупность факторов или мотивов, с другой – динамический процесс, изменяющийся во времени [5]. Понятие внутренней мотивации достаточно давно и успешно изучается в психологии [8; 7]. Сотрудники с высоким уровнем внешней мотивации демонстрируют лучшие навыки планирования, в то время как внутренняя мотивация позволяет лучше моделировать, программировать, оценивать, проявлять гибкость и самостоятельность в подходах. Менеджеры с внутренней мотивацией способны перестраивать систему саморегуляции в соответствии с изменениями объективной ситуации [1].

Э. Деси, Р. Райан и другие создали так называемую теорию эффектов, описывающую влияние внешних стимулов на внутреннюю мотивацию: теорию самомотивации [10]. Авторы теории утверждают, что у человека есть три центральные психологические потребности: связанность и автономия, стремление к наибольшей эффективности. «Люди внутренне замотивированы, когда чувствуют связь с другими в социальной среде (связанности), функционируют в этой среде с большой продуктивностью (эффективность) и при этом испытывают чувство личной инициативы» [10, с. 441].

Следовательно, модель внутренней мотивации строится на самооценке сотрудником своей эффективности в балансировании между социальными связями, выражающимися в форме «надо» – норм, внешних требований и условий, и между собственными индивидуальными «хочу» – желаниями, внутренне присущими самому человеку.

Вообще, внутренняя мотивационная подсистема состоит из нескольких элементов, включающих самостоятельное принятие решений в выборе моделей поведения; собственный локус каузальности; высокий уровень самооценки собственной компетентности [16]. Это значит, что уровень внутренней мотивированности сотрудника зависит от самостоятельности в выборе решений, уровня оценки своей компетентности в вопросе и от степени восприятия себя как субъекта процесса. Предметом мотивирования в процессе делегирования должна быть сама задача, а не внешние стимулы, причем интересная исполнителю сама по себе, без привлечения дополнительных поощрений.

Возникает вопрос: как руководитель может делегировать задачу, чтобы она сама по себе стала объектом мотивации? Очевидно, что в процессе делегирования необходимо включать самодетерминацию сотрудника. Д. А. Леонтьев определяет ее как свободную саморегулируемую активность, построенную на балансе свободы личности и ее ответственности [6]. Руководителю необходимо в процессе делегирования балансировать свободу действий сотрудника и ответственность за конечный результат. Тот же Д. А. Леонтьев утверждает, что для эффективной самодетерминации на основе балансирования свободы и ответственности необходима поддержка ценностным и смысловым содержанием. Механизмы ценностно-смыслового опосредования, таким образом, играют ключевую роль в самодетерминации, а значит, и в мотивационной модели личности.

Активация внутренней мотивации сотрудника – задача руководителя, выполняемая только в процессе общения [2; 4]. В теории социальной психологии выделяется две категории общения: коммуникация в рамках целевого отношения к объекту коммуникации (общение «субъект – объект») и коммуникация в рамках отношения к объекту как к самостоятельной ценности (общение «субъект – субъект») [8].

Однако все ли результаты мотивирующего общения приводят к росту внутренней мотивации сотрудника? Для ответа на этот вопрос надо обратиться к последним нейробиологическим исследованиям, изучающим связь мотивов поведения человека с реакциями его гормональной и нервной систем.

В нынешнем представлении мотивации ключевым органом является миндалина головного мозга, присваивающая значения (ценность) любым сигналам внешней среды [19]. «Миндалина кодирует значимость поступающих сигналов с точки зрения ценности, придавая ей положительный или отрицательный окрас и вызывая соответствующую эмоциональную реакцию» [21, с. 18].

Мотивация стремления – мотивация «хочу» – возникает, если у человека есть валентность с определенным стимулом, который и создает стремление, притяжение. Валентность стимулов лежит в основе различия между стремлением и избеганием. Стимулы могут быть внешними или внутренними, неявными или явными, сознательными или неосознанными [14].

Университет Вандербильта провел исследование, в котором ученые нанесли на карту мозг как «добытчиков», так и «лодырей», и обнаружили, что у тех, кто «готов усердно трудиться ради вознаграждений, был более высокий уровень дофамина в стриатуме и ПФК (Префронтальная кора. – Прим. ред.), которые связаны с мотивацией и вознаграждением». У «лодырей» дофамин был обнаружен только в передней части мозга, связанной с эмоциями и восприятием риска» [17].

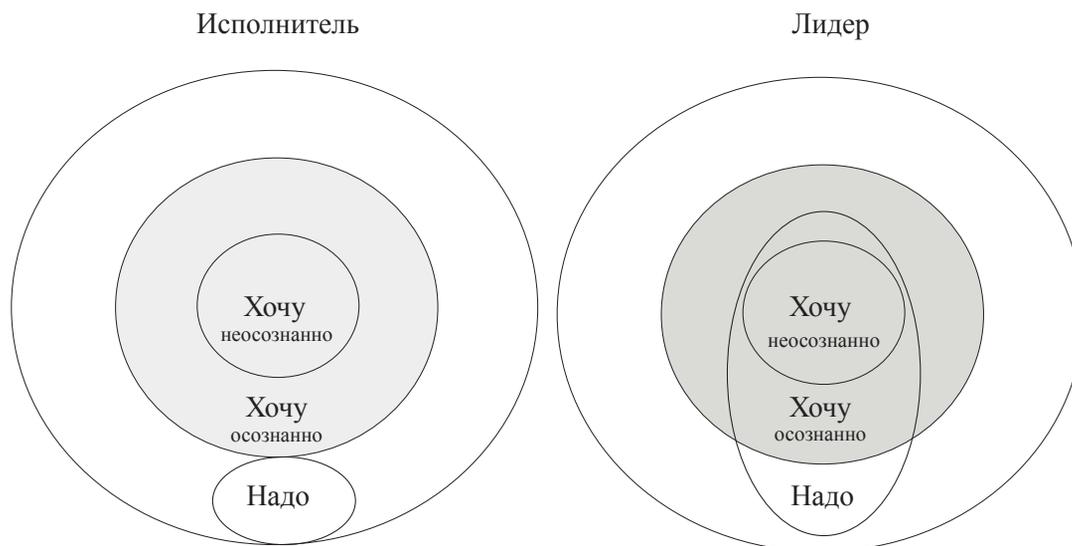
Другое исследование обнаружило, что уровень дофамина связан с мотивацией и подсознательным расчетом выгод и затраченных усилий. Чем выше дофамин, тем больше усилий подопытные крысы были готовы затрачивать на достижение больших результатов [11]. Очевидно, дофамин, как нейромедиатор, обнаруживает валентность внешнего стимула и внутренней мотивации субъекта. Несовпадение внутренних ценностных установок с возникающими внешними стимулами способно снижать уровень дофамина и, как следствие, снижать мотивацию достижений. Также очевидно, что для поддержания внешней мотивации необходим соответствующий высокий уровень дофамина. Используя за основу результаты исследования Саломона, мы можем сформулировать гипотезу, что руководители-«добытчики», как лидеры достигающего типа, отличаются более высоким уровнем дофамина.

Рассмотрим, что это дает руководителю для более эффективной организации делегирования задач сотрудникам.

Для упрощения понимания нейрофункциональности мотивации человека и моделирования мотивации при делегировании мы предлагаем ввести понятия мотивации от «хочу» и мотивации от «надо». Мотивационные установки глубинного уровня, заложенные в форме ценностных ориентиров в функционировании миндалины головного мозга, можно определить кратко как «неосознанное хочу». Закодированный сигнал положительного или отрицательного характера, создаваемый миндалиной, поступающий в разные отделы мозга в зависимости от своего характера, можно упрощенно назвать «осознанным хочу». При этом положительное «осознанное хочу» активирует прекортекс, то есть мыслительную и коммуникативную функции, а «осознанное не хочу» активирует пространственную ориентацию и мотивацию избегания. Для обозначения стимулов внешней мотивации мы предлагаем ввести обозначение «надо», предполагая исключительно стороннее происхождение этого стимула для человека и возникновение его в префронтальной коре головного мозга в процессе получения делегированной задачи.

Мы полагаем, что у руководителей, стоящих перед необходимостью делегирования задач, разница между «хочу» и «надо» практически отсутствует. Внутренняя мотивация достижения у такого лидера очень высока, она обеспечивается валентностью неосознанных (подсознательных) ценностных установок и осознанных стимулов, которые подкрепляются осознанными целевыми установками «надо», формирующимися сознательно.

При этом у сотрудника, принимающего задачу в результате простого одностороннего делегирования, активируется только зона «надо» (см. рис. 1). В результате руководитель и сотрудник взаимодействуют, находясь в сильно отличающихся мотивационных состояниях. Это и является основанием для внутренних и внешних конфликтов, выражающихся фразами от «Мне проще это сделать самому» у молодых лидеров команд и до «Они такие ленивые (бестолковые)» у более опытных и сильно мотивированных руководителей.

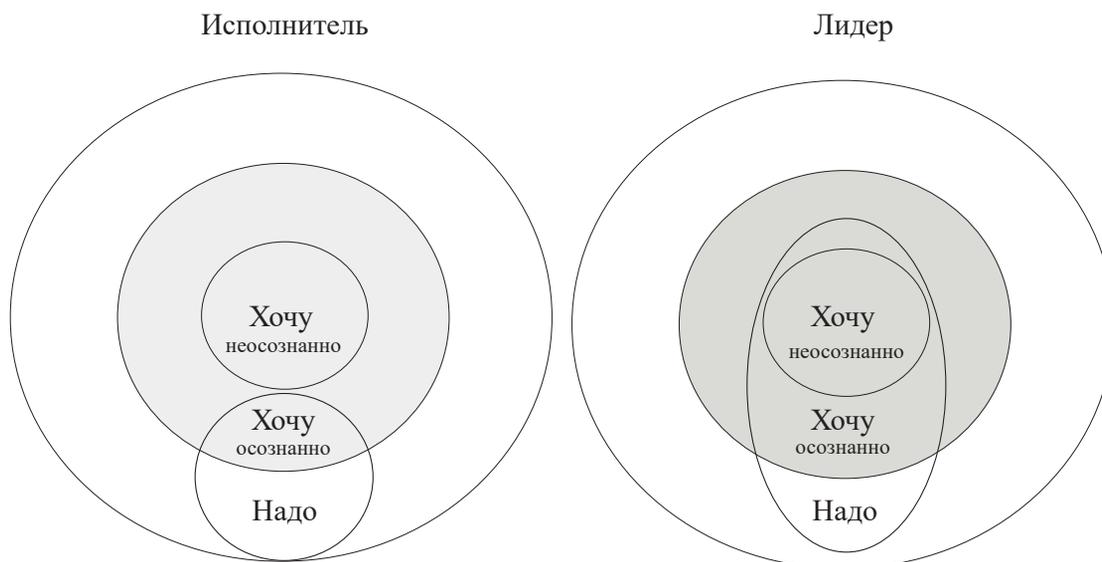


Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Паттерны мотивационных статусов в процессе неэффективного делегирования

Если сильно замотивированный лидер, относящийся по типологии Инсайт к типу Директор, сталкивается с фактами отсутствия валентности внутренней мотивации сотрудников и не пытается даже привести формулировку задач в соответствие с их «неосознанными и осознанными хочу», сотрудники прокрастинируют, отстраняются, получая в ответ следующую порцию недовольства [12]. Вырабатывается кортизол, на основании которого сотрудник и руководитель еще больше отстраняются друг от друга. Красный директор концентрируется на результате, очевидно, обладает высоким уровнем дофамина, его не интересует процесс как таковой, поэтому в самом своем выраженном виде красному директору очень сложно настроить процесс мотивирующего делегирования. Любые попытки заинтересовать сотрудника скорее всего окончатся на понятии «надо».

Руководители иных типологий часто используют инструменты материального стимулирования, вознаграждений за результат. Эти инструменты могут включать «осознанное хочу», повышая уровень дофамина и создавая мотивацию достижений (рис. 2).

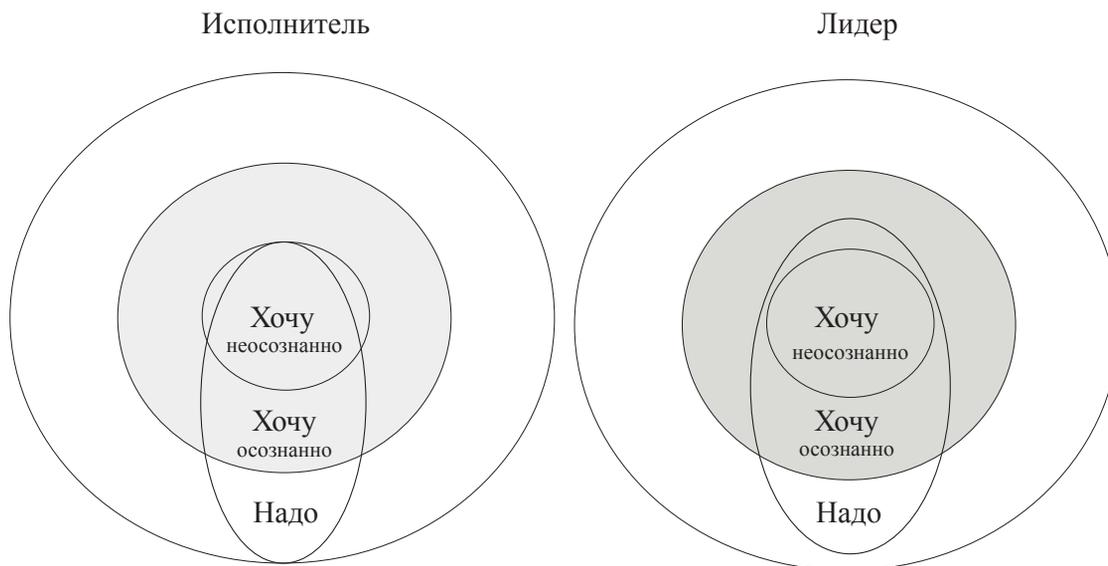


Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Паттерн делегирования на основе внешних мотивационных стимулов

К внешним стимулам также можно отнести и постановку ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ), любую форму итоговой оценки выполнения задачи. Использование этих инструментов повышает мотивацию сотрудника, если не противоречит его внутренней мотивации, его ценностным установкам.

И тут уже плохо помогают КПЭ, детальное описание порядка выполнения задачи, скрипты и инструкции, если игнорировать источник внутренней мотивации сотрудника – его «неосознанное хочу» (рис. 3).



*Составлено автором по материалам исследования*

Рис. 3. Паттерн мотивирующего делегирования

Существует большое количество инструментов совместного целеполагания, командного планирования проектной деятельности, которые могут включить «осознанное хочу». Но если остается разрыв между «осознанным и бессознательным хочу», настоящей вовлеченности в решение задачи не будет.

Эффективным делегированием и ответственность, и полномочия по исполнению задачи передаются по горизонтали, создавая оптимальную коммуникационную модель взаимодействия сотрудника с руководителем, повышая компетентность сотрудника и гибкость самоорганизации сотрудника в процессе выполнения делегированной задачи.

Разработанная модель мотивирующего делегирования позволяет включить глубинные ценностные установки сотрудника в создание мотивации как внутреннего, так и внешнего характера. Эта модель прошла апробацию в большом количестве проектов, подтвердив свою эффективность.

Таким образом, мотивирующее делегирование позволяет гарантированно активировать как эмоциональную часть мозга исполнителя, обеспечивающую энергетику исполнения задания, так и префронтальный комплекс, ответственный за продуманность, креативность и логичность результата и процесса выполнения задания. Делегирование становится комплексным и может эффективно использоваться в высоко интеллектуальных сферах деятельности, в решении творческих и логических задач.

Такой подход к делегированию активизирует механизмы самоорганизации и саморегулирования, поскольку строится на валентных делегированной задаче внутренних ценностных установках сотрудника.

#### *Библиографический список*

1. Гадеева, Д. Г. Исследование саморегуляции менеджеров с внутренней и внешней мотивацией профессиональной деятельности // Вестник Бурятского государственного университета. – 2014. – № 5. – С. 43-48.
2. Глущенко, В. В., Глущенко, И. И. Общение руководителя с подчиненными как элемент организационной культуры // Бюллетень науки и практики. – 2016. – № 8 (9). – С. 175-187.
3. Долгая, А. А. Внутреннее предпринимательство как система управления организацией // Экономика и управление. – 2017. – № 2 (136). – С. 70-75.

4. Долгая, А. А. Развитие вовлеченности персонала методами горизонтального управления // Вестник университета. – 2017. – № 9. – С. 10-16.
5. Елфимов, Е. А. Внешняя и внутренняя мотивация как основа профессионального развития и самореализации в труде // Человеческий капитал. – 2013. – № 11 (59). – С. 102-108.
6. Леонтьев, Д. А. От инстинктов – к выбору, смыслу и саморегуляции: психология мотивации вчера, сегодня и завтра. Современная психология мотивации / под ред. Д. А. Леонтьева. – М.: Смысл, 2002. – 343 с.
7. Леонтьев, В. Г. Мотивация и активность личности / Психология активности личности: тезисы докладов. Сибирская научная конференция. – Новосибирск: НГПУ, 1996. – 344 с.
8. Майерс, Д. Социальная психология / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2016. – 800 с.
9. Пичурин, И. И., Селецкий, Э. Б. Роль внутренней мотивации персонала в инновационной экономике // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 5. – С. 150-156.
10. Райан, Р. М., Деси, Э. Л. Теория самодетерминации и поддержка внутренней мотивации, социальное развитие и благополучие // Вестник Барнаульского государственного педагогического университета. – 2003. – № 3-1. – С. 97-111.
11. Buckley, C. UConn researcher: Dopamine not about pleasure (anymore) // UConn Today. – 2012. – November 30 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://today.uconn.edu/2012/11/uconn-researcher-dopamine-not-about-pleasure-anymore/#> (дата обращения: 19.03.2020).
12. Discovery full circle // Insights [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.insights.com/products/insights-discovery-full-circle/> (дата обращения: 19.03.2020).
13. How good are your management skills? // Mind Tools [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_28.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_28.htm) (дата обращения: 19.03.2020).
14. Feltman, R., Elliot, A. J. Approach and avoidance motivation / Encyclopedia of the Sciences of Learning / In N. M. Seel (eds). – Springer, Boston, MA, 2012. – 312 p.
15. Pessoa, L. How do emotion and motivation direct executive control? // Trends in Cognitive Sciences. – 2009. – Vol. 13. – No. 4. – Pp. 160-166.
16. Plant, R. W., Ryan, R. M. Intrinsic motivation and the effects of self-consciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internally controlling styles // Journal of Personality. – 1985. – No. 53. – Pp. 435-449.
17. Salisbury, D. Dopamine impacts your willingness to work // Research News @ Vanderbilt. – 2012. – May 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://news.vanderbilt.edu/2012/05/01/dopamine-impacts-your-willingness-to-work/> (дата обращения: 19.03.2020).
18. Smith J. 7 skills for a successful management career // Prospects.ac.uk. – October, 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.prospects.ac.uk/jobs-and-work-experience/job-sectors/business-consulting-and-management/7-skills-for-a-successful-management-career> (дата обращения: 19.03.2020).
19. Spielberg, J. M., Stewart, J. L., Levin, R. L., Miller, G. A., Heller, W. Prefrontal cortex, emotion, and approach/withdrawal motivation // Soc Personal Psychol Compass. – 2008. – No. 2 (1). – Pp. 135-153. doi:10.1111/j.1751-9004.2007.00064.x
20. Top 9 skills you need for a career in management // Top Universities. – 2019. – August 23 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.topuniversities.com/student-info/careers-advice/top-9-skills-you-need-career-management> (дата обращения: 19.03.2020).
21. Weymar, M., Schwabe, L. Amygdala and emotion: The bright side of it // Frontiers in neuroscience. – 2016. – Vol. 10. – P. 224. doi:10.3389/fnins.2016.00224

#### References

1. Gadeeva D. G. Issledovanie samoregulyatsii menedzherov s vnutrennei i vneshnei motivatsiei professional`noi deyatel`nosti [Self regulation analysis of internal and external motivation to professional activity]. Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta [Buryat State University Bulletin], 2014, no. 5, pp. 43-48.
2. Glushchenko V. V., Glushchenko I. I. Obshchenie rukovoditelya s podchinennymi kak element organizatsionnoi kultury [Executive and incumbent communication as an organization culture element]. Bulletin` nauki i praktiki [Bulletin of Science and Practice], 2016, no. 8 (9), pp. 175-187.
3. Dolgaya A. A. Vnutrennee predprinimatel`stvo kak sistema upravleniya organizatsiei [Internal entrepreneurship as an organization management system]. Ekonomika i upravlenie [Economics and Management], 2017, no. 2 (136), pp. 70-75.
4. Dolgaya A. A. Razvitie вовлеченности персонала методami gorizonta`nogo upravleniya [Employees involvement development by the horizontal management methods]. Vestnik Universiteta, 2017, no. 9, pp. 10-16.

5. Elfimov E. A. Vneshnyaya i vnutrennyaya motivatsiya kak osnova professional'nogo razvitya i samorealizatsii v trude [*External and internal motivation as a basis for professional development and self-realization*]. Chelovecheskii kapital, 2013, no. 11 (59), pp. 102-108.
6. Leont'ev D. A. Ot instinktov – k vyboru, smyslu i samoregulyatsii: psikhologiya motivatsii vchera, segodnya i zavtra. Sovremennaya psikhologiya motivatsii [*From instincts – to choice, meaning and self regulation: motivation psychology yesterday, today and tomorrow. Modern motivation psychology*]. pod red. D. A. Leont'eva. Moscow, Smysl, 2002. 343 p.
7. Leont'ev V. G. Motivatsiya i aktivnost' lichnosti [*Motivation and activity of personality*]. Psikhologiya aktivnosti lichnosti: tezisy dokladov. Sibirskaya nauchnaya konferentsiya [*Psychology of personality activity: abstracts of reports. Siberian scientific conference*]. Novosibirsk, NGPU, 1996. 344 p.
8. Mayers D. Sotsial'naya psikhologiya [*Social psychology*]. per. s angl. St.Petersburg, Piter, 2016. 800 p.
9. Pichurin I. I., Seletskii E. B. Rol' vnutrennei motivatsii personala v innovatsionnoi ekonomike [*Role of internal personnel motivation in the innovative economy*]. Vestnik UrFU. Seriya: Ekonomika i upravlenie [*Journal of Applied Economic Research*], 2014, no. 5, pp. 150-156.
10. Ryan R. M., Deci A. L. Teoriya samodeterminatsii i podderzhka vnutrennei motivatsii, sotsial'noe razvitiye i blagopoluchie [*Self-determination theory and internal motivation support, social development and welfare*]. Vestnik Barnaul'skogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta, 2003, no. 3-1, pp. 97-111.
11. Buckley C. UConn researcher: Dopamine not about pleasure (anymore). UConn Today, 2012, November 30. Available at: <https://today.uconn.edu/2012/11/uconn-researcher-dopamine-not-about-pleasure-anymore/#> (accessed 19.03.2020).
12. Discovery full circle. Insights. Available at: <https://www.insights.com/products/insights-discovery-full-circle/> (accessed 19.03.2020).
13. How good are your management skills? Mind Tools. Available at: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_28.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_28.htm) (accessed 19.03.2020).
14. Feltman R., Elliot A. J. Approach and avoidance motivation. Encyclopedia of the Sciences of Learning. In N. M. Seel (ed). Springer, Boston, MA. 312 p.
15. Pessoa L. How do emotion and motivation direct executive control?. Trends in Cognitive Sciences, 2009, vol. 13, no. 4, pp. 160-166.
16. Plant R. W., Ryan R. M. Intrinsic motivation and the effects of self consciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internally controlling styles. Journal of Personality, 1985, no. 53, pp. 435-449.
17. Salisbury D. Dopamine impacts your willingness to work. Research News @ Vanderbilt, 2012, May 1. Available at: <https://news.vanderbilt.edu/2012/05/01/dopamine-impacts-your-willingness-to-work/> (accessed 19.03.2020).
18. Smith J. 7 skills for a successful management career. Prospects.ac.uk., October, 2019. Available at: <https://www.prospects.ac.uk/jobs-and-work-experience/job-sectors/business-consulting-and-management/7-skills-for-a-successful-management-career> (accessed 19.03.2020).
19. Spielberg J. M., Stewart J. L., Levin R. L., Miller G. A., Heller W. Prefrontal cortex, emotion, and approach/withdrawal motivation. Soc Personal Psychol Compass, 2008, no. 2 (1), pp. 135-153. doi:10.1111/j.1751-9004.2007.00064.x
20. Top 9 skills you need for a career in management. Top Universities, 2019, August 23. Available at: <https://www.topuniversities.com/student-info/careers-advice/top-9-skills-you-need-career-management> (accessed 19.03.2020).
21. Weymar M., Schwabe L. Amygdala and emotion: The bright side of it. Frontiers in neuroscience, 2016, vol. 10, p. 224. doi:10.3389/fnins.2016.00224

**Зиннурова Юлия Алексеевна**  
студент магистратуры, ФГБОУ ВО  
«Пермский национальный исследова-  
тельский политехнический универси-  
тет», г. Пермь, Российская Федерация  
**ORCID: 0000-0002-0585-2443**  
**e-mail: stepanova.yulia-95@yandex.ru**

**Широнина Елена Михайловна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Перм-  
ский национальный исследовате-  
льский политехнический университет»,  
г. Пермь, Российская Федерация  
**ORCID: 0000-0002-5625-956X**  
**e-mail: ElenaShironina@yandex.ru**

**Zinnurova Yuliya**  
Graduate Student, Perm National  
Research Polytechnic University,  
Perm, Russia  
**ORCID: 0000-0002-0585-2443**  
**e-mail: stepanova.yulia-95@yandex.ru**

**Shironina Elena**  
Candidate of Economic Sciences,  
Perm National Research Polytechnic  
University, Perm, Russia  
**ORCID: 0000-0002-5625-956X**  
**e-mail: ElenaShironina@yandex.ru**

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

**Аннотация.** Представлен метод балльной оценки кадрового потенциала в зависимости от уровня сложности выполняемых задач и трудовых функций и уровня ответственности. Сложность профессиональной деятельности определяется компонентами: вид деятельности, разнообразие работ, контролируемость выполнения работ, масштаб и сложность руководства. Степень ответственности определяется компонентами: самостоятельность, инициативность, обязательность за результат, значимость результатов работ. По каждому компоненту определено три характеристики, каждой из которых присваивается балл: от 1 – минимальный уровень, до 3 – высокий уровень. В статье предложена матричная модель, формируемая на основе данных балльной оценки, с выделением четырех групп персонала: «Звезды» (характеризуется высоким уровнем ответственности и высокой сложностью выполняемых трудовых функций), «Эксперты» (высокая сложность работ при относительно низком уровне ответственности), «Солдаты» (высокая ответственность при низком уровне сложности), «Винтики» (низкий уровень ответственности и сложности выполняемых работ). Оценка кадрового потенциала, определяя текущее состояние, является основой разработки направлений управленческих решений и реализации мероприятий, направленных на повышение эффективности работы организации за счет более качественного использования кадрового потенциала.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, оценка кадрового потенциала, категорирование персонала, метод балльной оценки, сложность, ответственность, модель, управление кадровым потенциалом.

**Цитирование:** Зиннурова Ю.А., Широнина Е.М. Теоретико-методический подход к оценке кадрового потенциала//Вестник университета. 2020. № 5. С. 12–17.

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSMENT OF HUMAN RESOURCES POTENTIAL

**Abstract.** The method of scoring human resources capacity depending on the level of problem complexity and employment function and the level of responsibility has been presented. The complexity of professional activity is determined by the components: type of activity, variety of work, controllability of work performance, scale and complexity of management. The degree of responsibility is determined by the components: independence, initiative, commitment to the result, significance of the results of work. For each component, three characteristics have been determined, each of which is assigned a score: from 1 – minimum level, to 3 – a high level. The matrix model, formed on the basis of scoring data, with four groups of personnel has been proposed in the article: “Stars” (it is characterized by a high level of responsibility and high complexity of the labour functions performed), “Experts” (high complexity of work with a relatively low level of responsibility), “Soldiers” (high responsibility with a low level of complexity), “Cogs” (low level of responsibility and complexity of the work performed). Assessment of human resources capacity, determining the current state, is the basis for the development of management decisions and implementation of measures aimed at improving the efficiency of the organization through better use of human resources potential.

**Keywords:** human resources capacity, assessment of human resources capacity, categorization of personnel, scoring method, complexity, responsibility, model, human resources management.

**For citation:** Zinnurova Yu.A., Shironina E.M. (2020) Theoretical and methodical approach to assessment of human resources potential. *Vestnik universiteta*. 1. 5, pp. 12–17. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-12-17



Эффективное использование персоналом организации компетенций и личностных качеств является ключевым фактором, определяющим результаты работы хозяйствующих субъектов. Качественное управление персоналом подразумевает системный подход к развитию кадрового потенциала, который предполагает выявление элементов кадрового потенциала, оценку, целеполагание относительно их желаемого состояния и разработку соответствующих управленческих решений.

Развитие кадрового потенциала организации должно базироваться на результатах комплексной оценки. Для проведения оценки используются различные методы, выбор которых обусловлен решаемыми задачами и спецификой организации. Под оценкой кадрового потенциала понимается комплексный анализ трудового ресурса организации с точки зрения эффективности достижения организационных целей [5].

Е. С. Судакова выделяет ряд оснований для классификации методов оценки трудового потенциала:

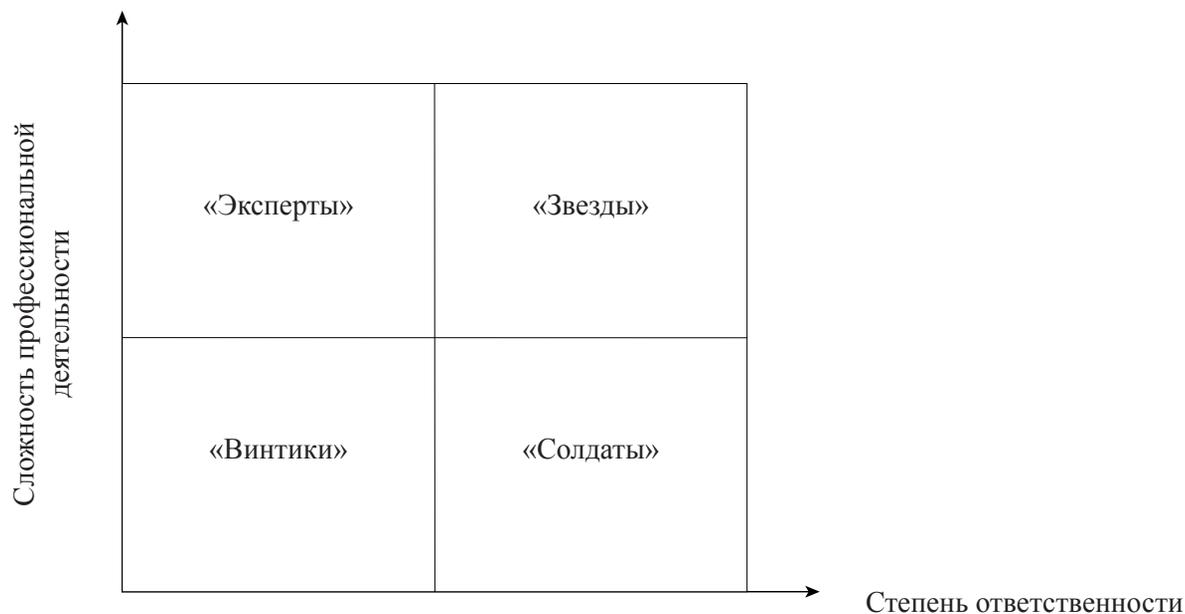
- по характеру оцениваемых показателей: методы оценки обобщающих, интегральных показателей (степень повышения результативности труда через использование активов трудового потенциала) и методы оценки частных показателей (результативность труда, уровень развития компетенций);
- по содержанию и предмету оценки: методы оценки индивидуального и коллективного потенциала; количественные и качественные методы; стоимостные затратные и результативные методы;
- по процессу оценки: косвенные методы (аудит персонала и рабочих мест, контроллинг системы управления персоналом) и непосредственный мониторинг трудового потенциала;
- по способу сбора исходных данных: анализ документов, опросные методы, функциональный анализ рабочего места, метод статистических сопоставлений, метод сопоставления запланированных и реальных результатов, метод нормативных сопоставлений, метод сравнения с уровнем достижения в практике других субъектов, метод вариативных сопоставлений;
- по формату оценки: экспресс-оценка, обобщающая оценка, комплексная оценка, системная оценка [6].

Л. В. Максимова, В. Р. Шойнхорова, И. С. Максимов предлагают разделить методы оценки кадрового потенциала сотрудников предприятия на четыре группы: объективные, субъективные, проективные и ретроспективные. Основанием для такой классификации являются особенности применения методик и технологий в процессе оценки [4].

Объективные методы включают оценку итогов реализации кадрового потенциала. Показатели, характеризующие объективные результаты реализации кадрового потенциала, содержатся в чек-листах, отчетах о выполнении трудовых функций, результатах тестирования знаний, умений и навыков. Субъективные методы основаны на анализе ответов сотрудника по вопросам о составляющих кадрового потенциала. Здесь используются методы собеседования, кадрового интервью, анкетирования, опроса. Проективные методы направлены на оценку реакции и поведения сотрудника в экспериментальных ситуациях (кейсах, деловых играх, проективных тестах). Ретроспективные методы включают анализ документов, в которых содержатся сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте работы и других формализованных характеристиках кадрового потенциала [4].

В советской управленческой науке также накоплен интересный опыт. Так, в 1989 г. Госкомтрудом СССР были утверждены «Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов)». В этом документе представлена методика, базирующаяся на положении о том, что для оценки качественно различных трудовых функций необходимо расчлнить процесс труда на отдельные работы, имеющие общие характеристики, на основе анализа технологии работ и организационно-технических условий их выполнения. При этом критериями сложности труда являются параметры работы, предопределяющие требуемый объем теоретических знаний и практический опыт [1]. Положения «Методических рекомендаций» применимы в матричных методах оценки кадрового потенциала. Суть матричных методов в сопоставлении характеристик персонала и формировании определенных категорий, различающихся по уровню кадрового потенциала.

На рисунке 1 представлена матричная модель, разработанная авторами по двум ключевым параметрам оценки: сложность профессиональной деятельности и степень ответственности.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Матричная модель оценки кадрового потенциала на основе уровня сложности и уровня ответственности

Сложность профессиональной деятельности определяется видом деятельности, разнообразием работ, самостоятельностью выполнения работ, масштабом и сложностью руководства.

Все работники обладают определенным уровнем ответственности. Ответственность является признаком сложности работы и неотделима от содержания труда. Чем сложнее трудовые функции работника, тем выше уровень ответственности. Ответственность связана с влиянием трудовой деятельности на эффективность производства и возможные негативные последствия в случае допущения ошибки работником.

По каждому параметру (сложность профессиональной деятельности, степень ответственности) выделяется высокий и низкий уровень. В зависимости от сочетания результатов оценки формируется четыре группы персонала.

Первая группа характеризуется высоким уровнем ответственности и высокой сложностью выполняемых трудовых функций. Данную группу определим как «Звезды». Для достижения данного уровня необходимо обладать специальным профессиональным образованием, постоянно повышать квалификацию, осваивать современные методы и технологии работы. Влияние трудовой деятельности представителей данной группы на результаты работы организации также существенно, поэтому они характеризуются высоким уровнем ответственности. Ошибочные решения представителей данной группы влекут за собой проблемы для всей организации. К данной группе персонала относятся руководители высшего звена, в особенности, производственных и сбытовых подразделений, ведущие специалисты и другие ключевые сотрудники. Эффективность работы представителей данной группы напрямую влияет на результат работы всей организации.

Вторая группа персонала характеризуется высокой сложностью работ при относительно низком уровне ответственности. Представителей данной группы определим как «Эксперты». К данной категории относятся работники, выполняющие технически или интеллектуально сложные трудовые функции. Для качественного осуществления данных функций сотрудники должны обладать определенным складом ума, личностными характеристиками, например, внимательностью, сосредоточенностью, способностью выделить главное, или, наоборот, широтой кругозора и творческим подходом к решению задач. Индивидуальные характеристики в данном случае проблематично сформировать, их можно только выявить и развить. Результаты работы представителей данной группы, несомненно, важны и нужны, но ошибки в их деятельности не окажут значительного влияния на стабильность работы, так как результаты работы этих работников перепроверяются другими сотрудниками.

Одна из функций данных специалистов в организации – предотвращение рисков. Например, подразделения экономической безопасности, технического надзора и другие напрямую не обеспечивают рост доходов

и прибыли, но они могут определить возникновение негативных тенденций, ухудшающих положение предприятия. В случае возникновения риска специалисты подобных подразделений могут разработать план мероприятий, которые будут реализовывать сотрудники других подразделений. Поэтому уровень ответственности данных работников (или подразделений) определяется как низкий.

Третья группа – высокая ответственность при низком уровне сложности. Это рядовой персонал или «Солдаты». Представители данной группы не обладают существенными знаниями. Базовые навыки, необходимы для выполнения трудовых функций, могут быть сформированы в процессе обучения или стажировки (практики). Рядовой персонал, в отличие от представителей групп «Эксперты» и «Звезды», легко заменяем. Для оценки результативности работы рядового персонала применимы количественные методы и замеры, например, определение количества произведенной продукции в единицу времени, количества выполненных операций в единицу времени, фотохронометраж рабочего дня. Среди представителей данной группы могут встречаться работники, обладающие более высоким личным трудовым потенциалом, способностями к интеллектуальному или управленческому труду. Таких сотрудников необходимо выявлять и поддерживать их профессиональное развитие. В целом функции представителей данной группы необходимо оптимизировать путем автоматизации или механизации трудовых функций.

Четвертая категория персонала характеризуется низким уровнем ответственности и низкой сложностью исполняемых работ. Это так называемые «Винтики», которые можно легко заменить без заметных изменений качества и стабильности реализуемых в организации процессов. Основная работа представителей данной категории – рутинные, повторяющиеся процессы, которые могут быть оптимизированы или исключены. Ответственность за их работу зачастую несут руководители.

Обозначенные группы работников присутствуют в каждой организации. Более того, классификацию на основании параметров «сложность» и «ответственность» можно применить и к подразделениям. Анализ организационной структуры, результатов и выполняемых функций может показать, какие подразделения имеют низкий уровень ответственности и сложности выполнения задач, а значит, могут быть оптимизированы.

Сложность выполняемых задач или трудовых функций определяется такими компонентами, как: вид деятельности, разнообразие работ, самостоятельность выполнения работ, масштаб и сложность руководства. Для того, чтобы объективно оценить уровень сложности, предлагается использовать метод балльной оценки. По каждому из компонентов оценки определено три характеристики, каждой из которых присвоен балл в зависимости от сложности от 1 – минимальный уровень сложности, до 3 – высокая сложность. В таблице 1 представлены оценки компонентов, характеризующих сложность трудовых функций.

Таблица 1

**Оценка сложности трудовых функций**

Компонент	Оценочные характеристики и количество баллов		
	Низкий (1 балл)	Средний (2 балла)	Высокий (3 балла)
Вид деятельности	Информационно-технологическая деятельность	Аналитико-конструктивная деятельность	Организационно-административная деятельность
Разнообразие работ	Простые, повторяющиеся работы в пределах узкоспециализированной сферы деятельности	Работы, проводимые в масштабах подразделения	Выполнение работ, связанных с многообразием решаемых задач
Контролируемость выполнения работ	Выполнение работ под постоянным контролем	Выполнение работ при выборочном или периодическом контроле	Выполнение работ при отсутствии контроля
Масштаб и сложность руководства	Исполнительские функции	Руководство отделом	Руководство самостоятельными структурными подразделениями, состоящими из нескольких отделов

Составлено авторами по материалам исследования

Суммируя оценки по всем компонентам, можно определить уровень сложности работ. Предлагается установить следующую шкалу оценок: 8-12 баллов – высокая сложность работ; 4-7 баллов – низкая сложность работ.

Все работники обладают определенным уровнем ответственности. Ответственность является признаком сложности работы и неотделима от содержания труда. Чем сложнее трудовые функции работника, тем выше уровень ответственности. Ответственность связана с влиянием трудовой деятельности на эффективность производства и возможные негативные последствия в случае допущения ошибки работником.

В таблице 2 представлены характеристики для оценки компонентов параметра «уровень ответственности».

Таблица 2

## Оценка уровня ответственности работника

Компонент	Оценочные характеристики и количество баллов		
	Низкий (1 балл)	Средний (2 балла)	Высокий (3 балла)
Самостоятельность	Работник способен выполнять только обычные трудовые функции	Работник самостоятелен в отношении выбора вариантов выполнения трудовых функций	Работник самостоятельно организует свой труд и может организовать труд других сотрудников
Инициативность	Не проявляет инициативы	Проявляет инициативу в редких случаях, часто не осознает последствий внедрения инициативы	Проявляет инициативу часто, осознает последствия внедрения инициативы
Обязательность за результат	Выполняет трудовые функции, но за результат отвечает не лично, а руководитель	Отвечает за выполнение только строго отведенных трудовых функций	Несет ответственность за работу подразделения, отдела, осознает влияние результатов своего труда на общие результаты работы
Значимость результатов работ	Выполняет простые рутинные функции и повторяющиеся процессы	Выполняет трудовые функции на основании типовых документов, стандартов в рамках своих профессиональных компетенций	Выполняет технически или интеллектуально сложные трудовые функции, требующие аналитического мышления и профессионального суждения, которые несут большой вклад в общую работу

Составлено авторами по материалам исследования

Для оценки уровня ответственности предлагается использовать следующую шкалу: 8-12 баллов – высокий уровень ответственности; 4-7 баллов – низкий уровень ответственности.

Применение предложенных шкал оценки позволяет определить высокий и низкий уровень каждого параметра (сложность и ответственность). В зависимости от комбинации результатов оценки формируются четыре группы персонала («Звезды», «Эксперты», «Солдаты», «Винтики»).

Предлагаемый метод балльной оценки относится к количественным методам оценки кадрового потенциала, направленным на определение значений и сопоставление характеристик, формирующих кадровый потенциал [2].

При оценке кадрового потенциала организации начинать необходимо с распределения элементов организационной структуры (подразделений и отдельных сотрудников) по группам матрицы «ответственность»/«сложность». Далее необходимо более детально проанализировать группы, характеризующиеся низким уровнем сложности. На данном этапе могут быть выявлены такие организационные проблемы, как неравномерность трудовой и управленческой нагрузки, дублирование функций, недостаток контроля одного процесса при избыточном контроле другого.

По результатам оценки необходимо принимать и реализовывать решения в отношении кадровой структуры, а именно: оптимизировать численность персонала подразделений, не обладающих высокой сложностью и ответственностью, так как их работа не оказывает существенного влияния на достижение организационного результата.

Для персонала, отличающегося сложностью выполняемых задач и высоким уровнем ответственности, разработка программ развития должна базироваться на рассмотрении групп элементов кадрового потенциала: ориентация на дело (уровень знаний, умений, навыков, компетентности и компетенции, общефизическое развитие, дисциплина), ориентация на власть (половозрастные характеристики, социально-профессиональный статус, организаторские способности и лидерские качества), ориентация на отношения с людьми (коммуникативные навыки, эмоциональная культура и эмоциональные способности, корпоративная идентичность). Как мы отмечали ранее, разработка программ развития кадрового потенциала на основе рассмотрения этих групп элементов имеет направленность на обеспечение стратегической согласованности [3].

Таким образом, оценка кадрового потенциала, в том числе подход, предложенный авторами, позволяет определить текущее состояние кадровых ресурсов и разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности работы организации за счет более качественного использования кадрового потенциала.

#### Библиографический список

1. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ESU&n=15649#07905070142033046> (дата обращения: 05.01.2020).
2. Зиннурова, Ю. А., Широнова, Е. М. Практические технологии оценки кадрового потенциала // Вектор экономики. – 2020. – № 1 (43). – С. 90.
3. Зиннурова, Ю.А., Широнова, Е.М. Теоретические аспекты развития кадрового потенциала // Вестник университета. – 2019. – № 12. – С. 17–22.
4. Максимова, Л. В., Шойнхорова, В. Р., Максимов, И. С. Методы оценки кадрового потенциала сотрудников промышленных предприятий и предприятий сферы услуг // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2018. – № 1 (85). – С. 90-101.
5. Рябчук, П. Г., Федорова, К. А., Апукhtин, А. С., Плужникова, И. И. Анализ современных методик оценки кадрового потенциала // Управление экономическими системами: Электронный научный журнал. – 2017. – № 9 (103). – С. 20.
6. Судакова, Е. С. Оценка трудового потенциала персонала: подходы, методы, методика // Наукoведение. – 2014. – № 4 (23). – С. 97.

#### References

1. Metodicheskie rekomendatsii po otsenke slozhnosti i kachestva raboty spetsialistov (dlya ustanovleniya kvalifikatsionnykh kategorii i differentsiatsii dolzhnostnykh okladov) [Methodological recommendations for assessing the complexity and quality of work of specialists (to establish qualification categories and differentiation of official salaries)]. Legal reference system “ConsultantPlus”. Available at: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ESU&n=15649#07905070142033046> (accessed 05.01.2020).
2. Zinnurova Yu. A., Shironina E. M. Prakticheskie tekhnologii otsenki kadrovogo potentsiala [Practical technologies for personnel assessment]. Vektor ekonomiki, 2020, no.1 (43), p. 90.
3. Zinnurova Yu. A., Shironina E. M. Teoreticheskie aspekty razvitiya kadrovogo potentsiala [Theoretical aspects of human resources capacity development]. Vestnik Universiteta, 2019, no. 12, pp. 17-22. doi: 10.26425/1816-4277-2019-12-17-22.
4. Maksimova L. V., Shoinkhorova V. R., Maksimov I. S. Metody otsenki kadrovogo potentsiala sotrudnikov promyshlennykh predpriyatii i predpriyatii sfery uslug [Methods for assessing the human potential of employees of industrial and service enterprises]. Izvestiya Dal'nevostochnogo federal'nogo universiteta. Ekonomika i upravlenie. 2018, no. 1 (85), pp. 90-101.
5. Ryabchuk P. G., Fedorova K. A., Apukhtin A. S., Pluzhnikova I. I. Analiz sovremennykh metodik otsenki kadrovogo potentsiala [Analysis of modern methods for assessing personnel potential]. Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: Elektronnyi nauchnyi zhurnal [Management of Economic Systems: Scientific Electronic Journal], 2017, 9 (103), p. 20.
6. Sudakova E. S. Otsenka trudovogo potentsiala personala: podkhody, metody, metodika [Assessment of the labor potential of personnel: approaches, methods, technique]. Naukovedenie, 2014, no. 4 (23), p. 97.

**Козловский Александр Васильевич**

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

*e-mail:* av\_kozlovsky@guu.ru

**Астафьева Ольга Евгеньевна**

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

*e-mail:* oe\_astafyeva@guu.ru

**Моисеенко Наталья Анатольевна**

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

*e-mail:* DmitriM@rambler.ru

**Kozlovsky Alexander**

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

*e-mail:* av\_kozlovsky@guu.ru

**Astafieva Olga**

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

*e-mail:* oe\_astafyeva@guu.ru

**Moiseenko Nataly**

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

*e-mail:* DmitriM@rambler.ru

**УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ СТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ**

*Аннотация.* Рассмотрены вопросы управления затратами с точки зрения обоснования снижения стоимости инвестиционной продукции с целью создания аргументированных условий для заинтересованности инвесторов в долгосрочных вложениях. Основной акцент сделан на реальном секторе экономики, так как именно в нем формируются доходы бюджетов всех уровней и обеспечивается общий экономический рост. Дана оценка существующего механизма управления затратами при реализации инвестиционных программ. Уделено внимание основным элементам механизма управления затратами в инвестиционно-строительной сфере экономики. Проанализированы факторы, определяющие уровень издержек производства с учетом специфики строительной продукции. Сделана попытка обоснования пофакторного управления затратами. Разграничены функции управления по исполнителям.

**Ключевые слова:** инвестиции, строительство, затраты, издержки, управление, планирование, прогнозирование, ценообразование.

**Цитирование:** Козловский А.В., Астафьева О.Е., Моисеенко Н.А. Управление стоимостью строительной продукции//Вестник университета. 2020. № 5. С. 18–23.

**VALUE MANAGEMENT OF CONSTRUCTION PRODUCTS**

*Abstract.* The issues of cost management from the point of view of substantiating the reduction in the cost of investment products in order to create reasoned conditions for the interest of investors in long-term investments have been considered. The main emphasis on the real economic sector has been made, since it is in this sector that budget revenues at all levels are generated and overall economic growth is ensured. The existing mechanism of cost management in the implementation of investment programs has been assessed. Attention to the main elements of the cost management mechanism in the investment and construction sector of the economy has been paid. Factors that determine the level of production expenses taking into account the specifics of construction products have been analysed. An attempt to justify multi-factor cost management has been made. Management functions by performers have been differentiated.

**Keywords:** investments, construction, costs, expenses, management, planning, forecasting, pricing.

**For citation:** Kozlovsky A.V., Astafieva O.E., Moiseenko N.A. (2020) Value management of construction products. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 18–23. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-18-23

Принято считать, что стоимость строительной продукции измеряется сметной стоимостью строительно-монтажных работ. Это только часть совокупных затрат инвестора на производство конечного продукта, который имеет потребительскую стоимость для конечного потребителя. Причем все затраты различаются во времени, по срокам окупаемости, источникам финансирования и другим количественным и качественным параметрам. Совокупные затраты складываются из расходов по конкретизации инвестиционной идеи, приобретению (аренде) земельного участка, разработке исходно-разрешительной и проектно-сметной документации, расходы при производстве строительно-монтажных работ, затраты по вводу объекта в эксплуатацию и некоторые другие, обусловленные спецификой строительного производства и особенностями строительной продукции. Все перечисленные группы затрат носят комплексный характер. На долю затрат на строительно-монтажные работы по объектам производственного назначения приходится только половина всех

© Козловский А.В., Астафьева О.Е., Моисеенко 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/>).



расходов. Значительно выше этот показатель в жилищном строительстве (до 80 %) и дорожном строительстве (до 90 %). Если все средства, выделяемые государством на реализацию национальных проектов, будут успешно реализованы, то это потребует существенного роста объемов строительного-монтажных работ, расходов по контролю за использованием бюджетных ассигнований, дополнительных инвестиций в развитие строительной отрасли и предприятий машиностроения, научных исследований.

Инвестиции с позиции управления в ходе реализации инвестиционных программ, можно условно разделить на два крупных объекта управления [2]. Инвестор управляет структурой затрат в процессе бизнес-планирования. Генеральный подрядчик – структурой затрат на производство строительного-монтажных работ и другими расходами, которые необходимо понести в процессе строительства. На первом шаге инвесторы выбирают направление вложений – реальный сектор экономики, венчурные инвестиции, альтернативные инвестиции, иностранные вложения капитала, фондовые рынки, всевозможные инвестиционные фонды, недвижимость, рынки драгоценных металлов, банковский сектор и другие возможные в рамках действующего законодательства вложения. В статье основное внимание будет уделено реальному сектору экономики, так как именно здесь решаются вопросы роста валового внутреннего продукта (далее – ВВП), формирования доходов бюджетов всех уровней и в итоге реального перехода экономики на инновационные рельсы, обеспечения экономического роста и качественного прорыва [3].

Инвестор, выбирая объект своей профессиональной деятельности руководствуется уровнем ликвидности активов и капитализацией предприятия; платежеспособностью в различных формах возможного привлечения средств как на текущие, так и долгосрочные цели; финансовой устойчивостью на рынке и деловой активностью. Под влиянием этих факторов формируется инвестиционная политика. Сложнее, если вложения будут осуществляться в создание предприятий, которые в будущем будут выпускать принципиально новую продукцию, но таких не более 5 %, что и характеризует инновационную активность. Конечно, эти факторы тоже должны рассматриваться как объект управления. Чтобы практически решить эту задачу, следует вспомнить о технологической и воспроизводственной структурах капитальных вложений.

Оценивая технологическую структуру капитальных вложений, можно отметить, что основные затраты идут на производство строительного-монтажных работ. Очевидно, что только арифметические перемены в сторону роста доли затрат на оборудование с 35 % сегодня в сторону увеличения могут свидетельствовать о ценовых изменениях. Соотношение различных статей расходов лишь косвенно свидетельствует о переменах. Если доля затрат на приобретение и монтаж технологического оборудования на строящихся предприятиях будет и должна расти, то структура затрат не дает ответа на основной вопрос – какое оборудование устанавливается, какова производственная мощность и ее прирост, сколько в структуре оборудования принципиально нового, инновационного, технологического. Конечно, затраты на строительные-монтажные работы необходимо снижать. В ближайшее время их доля должна составлять 25-30 %. Этот вопрос может решаться несколькими путями: внедрение новых технологий строительства, новых строительных материалов, как следствие, увеличение производительности труда, рост производственных мощностей строительных организаций, наряду с существенным увеличением ответственности исполнителей на всех стадиях реализации инвестиционных проектов. В сфере производства строительного-монтажных работ технический прогресс, новые технологии и объемно-планировочные решения внедряются медленно. Начинать нужно с разработки проектов, увеличивать затраты на производство проектно-исследовательских работ с сегодняшних 5 % до 14-15 %, в том числе и за счет снижения расходов на строительные-монтажные работы.

В настоящее время разработкой проектной документации занимаются специализированные проектные организации. В экономической литературе неоднократно высказывались предложения передать проектирование объектов строительным организациям [4]. Если провести качественный анализ тех саморегулируемых организаций, которые выигрывают тендеры и заключают контракты на строительство, то мы увидим, что это организации на 95 % с численностью работающих 100-200 человек. Понятно, что в них нет и никогда не было специалистов-проектировщиков. Реально взять на себя проектно-исследовательские работы могут инвестиционно-строительные компании или очень крупные строительные организации, но таких на рынке 5-6 % и они в основном специализируются на строительстве узкоспециализированных объектов (дороги, мосты, объекты специального назначения) или работают в сфере жилищного строительства. Этот вид деятельности и процесс расчета соответствующих затрат следует оставлять за заказчиками

и проектными организациями. Если менять структуру управления инвестиционным процессом, то нужно создавать проектно-строительные объединения, специализированные по отраслевому признаку. Структурные показатели нужно дополнить системой коэффициентов, которые должны определить удельный вес высокотехнологичного оборудования в общем объеме, но для этого нужно разрабатывать отраслевые реестры такого оборудования.

Изменения в технологической структуре капиталовложений могут и должны обеспечиваться финансовыми источниками. В лучшем варианте на эти цели необходимо использовать амортизационные отчисления, но при существующей системе формирования издержек производства возможно использование этих средств не по прямому назначению. Меры по поддержке предприятий реального сектора экономически частично сформированы в Федеральном Законе № 488-ФЗ от 31 декабря 2014 г. «О промышленной политике в Российской Федерации», но этих мер, как показывает практика прошедшего времени, явно недостаточно [1]. Нужны дополнительные налоговые и финансовые преференции по аналогии с теми, которые предусмотрены Правительством Российской Федерации для территорий опережающего развития. Фонды развития промышленности, различные инвестиционные фонды, пенсионные фонды, банковские фонды долгосрочных инвестиций работают, но в основном на зарабатывание прибыли, а не на инновационное развитие экономики, модернизацию производственного потенциала. Следует пересмотреть финансовые приоритеты в пользу изменений технологической структуры капитальных вложений и инвестиций в целом.

За последние годы существенно угас интерес ученых-экономистов к модернизации воспроизводственной структуры капитальных вложений. Все меньше внимания уделяется вопросам реконструкции действующих предприятий как более короткому и менее затратному пути модернизации экономики. Считаем, что это незаслуженно.

Основными достоинствами реконструкции, как это считалось ранее, является сегодня не только и не столько минимизация расходов. Прежде всего это вопросы землепользования, эффективного использования городских территорий, создание новых, высокотехнологичных рабочих мест на действующих объектах. Поэтому планирование, распределение и использование этой составляющей инвестиций следует оставить за заказчиками строительства объектов производственного назначения.

Вторая часть или вторая половина расходов на строительство должна быть передана в управление генподрядным организациям. Спорным остается вопрос применительно к бюджетным инвестициям. Если договор на строительство заключается между инвестором и надежным, проверенным генподрядчиком, то в таком случае функции по определению стоимости строительно-монтажных работ можно передать последним. В других вариантах, которых, к сожалению, большинство, эти функции должны временно оставаться за заказчиками, но вопрос по контролю цен на строительную продукцию в этом случае должен иметь первостепенное значение.

Базой в вопросах ценообразования на строительную продукцию принимаются укрупненные сметные нормативы для строительства объектов различного назначения, которые были разработаны в соответствии с установленными требованиями [5]. Такие нормативы разрабатываются, как правило, для объектов производственного назначения, инженерной инфраструктуры, отдельных видов строительных конструкций. В них должны учитываться особые условия в зависимости от месторасположения строящегося объекта. Они могут быть разработаны заинтересованными участниками строительного процесса, начиная от органов власти всех уровней и заканчивая организациями и физическими лицами. По своему функциональному предназначению укрупненные сметные нормативы затрагивают вопросы цены строительства и цены конструктивных решений.

Нормативы на цену строительства используются при определении необходимого количества инвестиций (капитальных вложений), оценки эффективности их использования. Расчет таких нормативов ведется на принятую или установленную единицу измерения при соответствующем уровне текущих цен.

Нормативы конструктивных решений используются на различных стадиях принятия управленческих решений по проектируемым объектам. Они могут являться основой для проведения экспертизы при формировании и подготовке конкурсной (тендерной) документации. Укрупненные нормативы в значительной степени унифицированы и классифицированы по различным направлениям проектно-строительной деятельности.

Такой подход позволяет оперативно обновлять базу, упрощает процесс составления проектно-сметной документации на объекты строительства и, как следствие, создавать упорядоченную систему укрупненных нормативов с оперативным ее обновлением, упрощает и ускоряет составление сметной документации при достаточном уровне достоверности определения сметной стоимости объектов.

Укрупненные сметные нормативы формируются на базе технологических моделей с учетом ресурсной составляющей по каждому виду конструктивных решений и в целом по объектам капитального строительства.

Ресурсная составляющая включает унифицированный набор различных видов ресурсов, которые заложены в проекте для создания конструктивного элемента или здания и сооружения в целом, с учетом принятой технологии производства работ на определенный измеритель.

Далее определив расход ресурсов и установив их сметную цену на конкретный период, может быть рассчитана сумма прямых затрат и всей сметной стоимости комплекса строительно-монтажных работ по запро-ектированному технологическому решению при возведении строительного объекта.

Цены на ресурсы принимаются на основании данных Федеральных органов власти, например, Росстатом. В отдельных случаях могут применяться данные, установленные органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Для этих целей используются сметные нормативы, включенные в Федеральный реестр, они распространяются на строительные объекты, которые осуществляются за счет средств федерального бюджета.

В этой связи область применения таких нормативов распространяется на обоснование привлечения средств федерального бюджета, региональных бюджетов с учетом территориальных особенностей производства строительных работ и отраслевой специфики.

Очевидно, что должна быть определена сметная стоимость комплекса строительных и монтажных работ, включая и оплату труда работников, и стоимость эксплуатации машин и механизмов, и материальные ресурсы, и транспортные расходы, и складские расходы. Следует отметить, что стоимость инженерного и технологического оборудования, не подлежащего включению в объем строительно-монтажных работ, не включается в общую сметную стоимость, но в обязательном порядке включается в состав проектно-сметной документации.

Таким образом, теоретическая и техническая базы для ценообразования на продукцию строительства определены. Основная проблема заключается в старении нормативных показателей и отсутствии индивидуального подхода к ценообразованию по конкретным товаропроизводителям. Считаем, что заказчики и генподрядчики должны рассчитывать будущую сметную стоимость строительно-монтажных работ, в процессе обсуждения контракта или выхода на тендер и приходиться к взаимовыгодному соглашению. Основной задачей для строительных организаций будет планирование снижения себестоимости работ в процессе строительства, так как если мы действительно хотим обеспечивать стабильность договорных цен, то у товаропроизводителей останется единственная возможность дополнительно зарабатывать – снижать издержки производства. У строительно-монтажных организаций всегда была и продолжает оставаться индивидуальная структура затрат [6].

Главной отличительной характеристикой издержек строительного производства является переплетение различных по экономическому содержанию расходов в каждой статье себестоимости выполняемых работ. Основная статья расходов – приобретение строительных материалов как за счет собственных, так и заемных и привлеченных средств. В строительстве распространена система авансирования инвесторами генеральных подрядчиков, а также промежуточные расчеты за выполненные работы. Эти меры являются вынужденными, поскольку у большинства строительных организаций наблюдается острый недостаток собственных оборотных средств.

Наделять конкретных административно обособленных товаропроизводителей собственными оборотными средствами за счет бюджетных средств нецелесообразно. Авансы заказчиков и все известные способы расчетов за строительную продукцию не гарантируют главного – своевременного ввода в эксплуатацию объектов строительства с соответствующим качеством. Выход один – широкая и разветвленная система кредитования инвесторов, генеральных подрядчиков и других участников строительства. Напрашивается возможность субкредитования и все эти тенденции только усложняют оптимизацию расходов в расчете на производство единицы продукции строительства. Очень важна функция государственного регулирования не только в масштабе экономики в целом, но и по отраслям и особенно регулирование инвестиционного процесса.

Существует традиционный подход к расчету и планированию снижения затрат в процессе производства отраслевых продуктов – поэлементное или пофакторное снижение затрат. В строительной сфере экономики преобладает первый. Но система ценообразования и сметного нормирования в отрасли, которая продолжает оставаться без принципиальных изменений многие годы, широко использует базисно-индексный метод формирования цены, при котором базовая цена единицы продукции умножается на индекс пересчета стоимости в современных условиях, что позволяет учесть фактор времени.

Управлять затратами в таких условиях крайне сложно. Управление, как процесс принятия и реализации решений, предполагает, прежде всего, планирование этих процессов. Но как планировать, если у строительных организаций нет даже годовой производственной программы, нет прогнозных значений указанных индексов, которые доводятся органами власти или уполномоченными структурами с существенными опозданиями, а не на ближайшую перспективу? В решении вопроса могут помочь цифровые технологии как инструмент накопления и практического использования больших объемов информации.

Строительные организации такой информацией не обладают. Современные экономические условия предполагают активное использование механизма контролинга как одного из инструментов хозяйственного управления. Более активно необходимо использовать и технологии управленческого учета, которые позволяют контролировать производственные ресурсы, их движение в процессе изготовления продукции и результаты хозяйственной деятельности. Если управленческий учет предполагает использование натуральных показателей для инвентаризации, оценки, нормирования, лимитирования, контроля и анализа затрат, то этот метод корреспондируется с ресурсными сметами на производство строительно-монтажных работ и его применение позволит рассчитывать систему индексов для планирования и прогнозирования динамики расходов товаропроизводителей.

На уровне строительных организаций необходимо проводить постоянный мониторинг динамики расходов по показателям материалоемкости, машиноемкости, зарплатоемкости, удельного веса накладных расходов в себестоимости строительно-монтажных работ.

Эти показатели довольно противоречивы, могут меняться как в большую, так и в меньшую сторону. Важно, чтобы их сумма в итоге уменьшалась, что позволит обеспечить положительную динамику рентабельности производственно-хозяйственной деятельности строительных организаций. Динамика показателей будет складываться как под влиянием внешних, так и внутрипроизводственных факторов. Главное при этом – учитывать изменения в структуре строек, то есть перейти к пообъектному учету и планированию расходов. К числу внешних факторов можно отнести прежде всего ценообразующие. Цены на строительные материалы, рабочую силу, энергоносители формируются за рамками деятельности строительных организаций и заказчиков. Для планирования динамики вышеназванных индексов себестоимости строительно-монтажных работ необходимо иметь трехлетний период наблюдений за расходами по статьям сметной стоимости. При этом следует постоянно помнить, что затраты динамичны, многообразны, трудно поддаются точному измерению и прогнозированию. Но управление затратами предполагает принятие решений по схеме: куда, каким образом, кем именно и когда должен быть израсходован каждый рубль, отнесенный позднее по принятым правилам бухгалтерского учета на себестоимость строительно-монтажных работ. Управление затратами предполагает учет отраслевых особенностей процесса производства продукции строительства. Условно их можно сформулировать как: государственная зарегулированность; разнонаправленность интересов и методов их достижения многочисленными участниками производства; трудности реализации инноваций; продолжительность процесса производства, а главное, использование строительных объектов и производственных мощностей; высокая единичная стоимость продукции. Эти и другие факторы определяют механизм управления затратами на уровне организаций. Каждая строительная организация должна планировать издержки на производство продукции и разрабатывать планы, мероприятия и другие конкретные действия по их снижению.

#### *Библиографический список*

1. Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ (ред. от 02.08.2019) «О промышленной политике в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_173119/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/) (дата обращения: 02.02.2020).
2. Асаул, А. Н., Заварин, Д. А., Иванов, С. Н. Основные препятствия развитию инновационной активности в инвестиционно-строительной сфере // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 4-0. – С. 180-184.
3. Козловский, А. В. Моисеенко, Н. А. Перспективы развития инвестиционно-строительного комплекса // *Вестник университета*. – 2016. – № 6. – С. 21-27.
4. Макаркин, Н. П. Эффективность реальных инвестиций: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2011. – 432 с.
5. Серов, В. М., Куксова, Ю. А. О количественной оценке и эффективности согласования внутренних экономических интересов в строительных организациях // *Строительство: экономика и управление*. – 2015. – № 3. – С. 15-19.

6. Халин, А. А. Характеристика среды осуществления предпринимательской деятельности в строительстве // Приоритетные научные направления: от теории к практике. – 2015. – № 20-2. – С. 139-146.

*References*

1. Federal'nyi zakon ot 31.12.2014 № 488-FZ (red. ot 02.08.2019) "O promyshlennoi politike v Rossiiskoi Federatsii" [*Federal Law "On Industrial Policy in the Russian Federation" No. 488-FZ, dated on December 31, 2014 (as amended, dated on August 2, 2019)*]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_173119/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/) (accessed 02.02.2020).
2. Asaul A. N., Zavarin D. A., Ivanov S. N. Osnovnye prepyatstviya razvitiyu innovatsionnoi aktivnosti v investitsionno-stroitel'noi sfere [*The main obstacles to the development of innovative activity in the investment and construction sector*]. Fundamental'nye issledovaniya [*Fundamental research*], 2015, no. 4-0, pp. 180-184.
3. Kozlovskii A. V., Moiseenko N. A. Perspektivy razvitiya investitsionno-stroitel'nogo kompleksa [*Prospects for the development of the investment and construction complex*]. Vestnik Universiteta, 2016, no. 6, pp. 21-27.
4. Makarkin N. P. Effektivnost' real'nykh investitsii: uchebnoe posobie [*Efficiency of real investments: tutorial*]. Moscow, Infra-M, 2011. 432 p.
5. Serov V. M., Kuksova Yu. A. O kolichestvennoi otsenke i effektivnosti soglasovaniya vnutrennikh ekonomicheskikh interesov v stroitel'nykh organizatsiyakh [*On the quantitative assessment and effectiveness of coordination of internal economic interests in construction organizations*]. Stroitel'stvo: ekonomika i upravlenie, 2015, no. 3, pp. 15-19.
6. Khalin A. A. Kharakteristika sredy osushchestvleniya predprinimatel'skoi deyatelnosti v stroitel'stve [*Description of the environment for entrepreneurial activity in construction*]. Prioritetnye nauchnye napravleniya: ot teorii k praktike, no. 20-2, pp. 139-146.

**Родионов Дмитрий Григорьевич**  
д-р экон. наук, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-1254-0464

**e-mail:** rodion\_dm@mail.ru

**Данияли Сара Мехраб**

канд. экон. наук, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0003-3101-3085

**E-mail:** sara\_danial64@yahoo.com

**Мокеева Татьяна Васильевна**

канд. экон. наук, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-0392-4175

**e-mail:** mokeeva\_tv@spbstu.ru

**Rodionov Dmitriy**

Doctor of Economic Sciences, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

**ORCID:** 0000-0002-1254-0464

**e-mail:** rodion\_dm@mail.ru

**Daniali Sara**

Candidate of Economic Sciences, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

**ORCID:** 0000-0003-3101-3085

**E-mail:** sara\_danial64@yahoo.com

**Mokeeva Tatiana**

Candidate of Economic Sciences, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

**ORCID:** 0000-0002-0392-4175

**e-mail:** mokeeva\_tv@spbstu.ru

## ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Аннотация.** Рассмотрена проблема формирования интегрированной системы управления в контексте развития инновационного менеджмента. Уточнено понятие интегрированной системы управления и предложен применимый вариант интегрированной системы управления, которая основана на интеграции существующих стандартов менеджмента и объединяет их политики и стратегии в общий основной принцип управления. Разработаны концептуальная многосвязная модель интегрированной системы управления и модель с управленческими инновациями как часть интегрированной системы управления. Представлены факторы, влияющие на мотивацию создания и совершенствования интегрированной системы управления. Рассмотрена проблематика поиска интегративных сфер взаимодействия стандартов менеджмента и предложенная матрица взаимодействия стандартов менеджмента.

**Ключевые слова:** интегрированные системы управления, стандарты систем менеджмента, инновационный менеджмент, иранский стандарт, Цикл Деминга, концептуальная модель, модели ИСУ, мотивация совершенствования ИСУ.

**Цитирование:** Родионов Д.Г., Данияли С.М., Мокеева Т.В. Формирование интегрированной системы управления в контексте развития инновационного менеджмента//Вестник университета. 2020. № 5. С. 24–31.

## FORMATION OF AN INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE MANAGEMENT DEVELOPMENT

**Abstract.** The issue of integrated management system formation in the context of innovative management development has been considered. The concept of an integrated management system has been clarified and an integrated management system version, which is based on the integration of existing management standards and integrates their policies and strategies into a common basic management principle, has been proposed. A conceptual multiply connected model of an integrated management system and a model with managerial innovations as part of an integrated management system have been developed. The factors influencing the motivation for creating and improving an integrated management system have been presented. The problems of searching for integrative areas of interaction between management standards have been considered and a matrix of interaction between management standards has been proposed.

**Keywords:** integrated management systems, management system standards, innovation management, Iranian standard, Deming Cycle, conceptual model, ISO model, motivation for improving ISO.

**For citation:** Rodionov D.G., Daniali S.M., Mokeeva T.V. (2020) Formation of an integrated management system in the context of innovative management development. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 24–31. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-24-31

**Благодарности.** Авторы выражают благодарность доктору экономических наук, профессору Олегу Тимофеевичу Лебедеву за плодотворное участие в обсуждении материалов статьи, ее подготовке к опубликованию. Исследование выполнено при поддержке Совета по грантам Президента Российской Федерации (проект НШ – 3792.2018.6).

**Acknowledgements.** The authors express their gratitude to Oleg Lebedev, doctor of Economic Sciences, professor, for his productive participation in the discussion of the article materials, its preparation for publication. The study has been carried out under support of the Council for Grants of the President of the Russian Federation (project NSH – 3792.2018.6).

© Родионов Д.Г., Данияли С.М., Мокеева Т.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/>).



Современные мировые рынки требуют от компаний внедрения интегрированных систем управления (далее – ИСУ) для сохранения их конкурентоспособности в непрерывно изменяющихся условиях. Традиционно различные структуры и подразделения в организациях управляют системами менеджмента качества, экологии, управления безопасностью и гигиеной труда. Сертификация стандартов систем менеджмента, таких как ИСО (ISO) 9000 и ИСО (ISO) 9001, QS9000, ИСО/ТУ 16949 для систем менеджмента качества (далее – СМК); ИСО (ISO) 14000 и ИСО (ISO) 14001 для систем экологического менеджмента (далее – СЭМ); СМПБиОТ (OHSAS) 18000 для системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда; ICAO для систем управления безопасностью полетов (СУБП), проводится отдельно и связано с высокими расходами для организаций. Разрабатывая и внедряя ИСУ, интегрирующую процессы организации управления, компании могут значительно сократить объем бумажной работы, минимизировать затраты, устранить противоречивость или избыточность информации и в конечном итоге повысить эффективность и результативность деятельности организации [10].

Основная цель интегрированных систем менеджмента окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности – оптимизировать усилия предприятий по удовлетворению потребностей клиентов и ожиданий всех заинтересованных сторон с точки зрения прибыльности и социальных параметров [11]. Подходы, совмещающие корпоративную социальную ответственность и устойчивое развитие, должны стать неотъемлемой частью социально-экономических концепций, используемых предприятиями для обеспечения баланса между экономическим ростом, запасами природных ресурсов и социальным прогрессом [7].

Интегрированная система управления – это результат применения логического и системного подходов к управлению, позволяющий принимать оптимальные оперативные и стратегические решения, учитывающие факторы, которые ведут к эффективному функционированию организации, как с точки зрения качества продукции, так и с точки зрения требований окружающей среды и гигиены труда и техники безопасности, а также другие системы управления.

Согласно М. Оларо и др., интегрированная система управления – это система управления, которая объединяет все компоненты бизнеса в единую систему, ведущую к достижению целей и задач организации [11]. Вместе с тем необходимо отметить, что в эффективной интеграции нуждаются также процессы и факторы, прямо или косвенно связанные с бизнесом и имеющие сложную социально-экономическую природу, что создает комплекс недостаточно структурированных и исследованных проблем. Все эти факторы имеют динамический и вероятностный характер, как и система их взаимовлияния и взаимодействия.

Многосвязная модель интегрированной системы управления может быть представлена в следующем виде (рис. 1).



Составлено авторами по материалам исследования

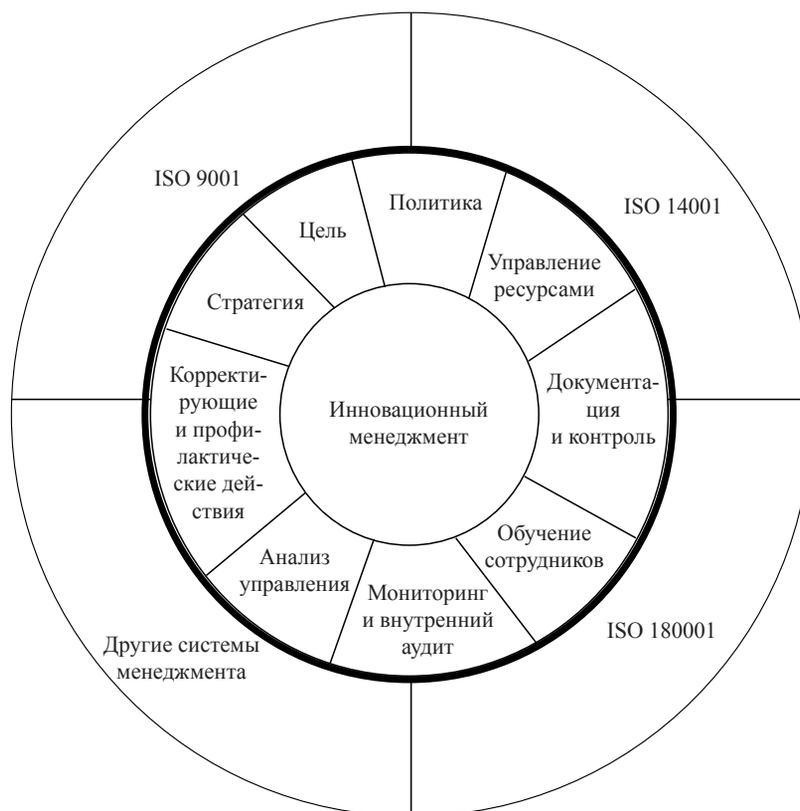
Рис. 1. Концептуальная модель интегрированной системы управления

В интегрированную систему управления включены процессы и факторы, описывающие формализованные системы управления персоналом; финансами; безопасностью; качеством; окружающей средой; здоровьем; безопасностью на предприятии и т. д. Внутри каждой из систем все процессы должны осуществляться в соответствии с триадой «качество – стоимость – время» [4]. Вместе с тем уровень формализации представлений всегда имеет определенные ограничения субъективной и объективной природы, подлежащие преодолению в процессе развития теории и практики. Интеграция управления рассматривается как эффективный метод для удовлетворения не только текущих, но и перспективных требований к структурам, представляющим все заинтересованные стороны, что далеко не всегда обосновано в форме указанных стандартов. Б. Балига и др. полагают, что интегрированная система управления не может быть получена просто путем «аннексии» нескольких систем управления, которые были разработаны независимо [2]. Интеграция нескольких систем управления открывает не только разнообразные преимущества для организации, но и порождает множество проблем, требующих анализа и разрешения.

Поиск и обоснование элементов и факторов интеграции деятельности в системах управления требуют особого внимания в силу их различной значимости. К числу таких факторов следует, прежде всего, отнести профессиональные кадры предприятия, уровень их общей и профессиональной культуры; компетентность; эрудицию; уровень организации культуры предприятия, включая социально-психологический климат; уровень организационно-технологического базиса и организационно-экономического механизма управления; уровень развития и использования экономико-математических моделей и методов, их адаптивных свойств и многое другое.

Осознавая важность инноваций для компании и в то же время отвечая на запросы рынка о необходимости внедрения системы управления, менеджеры должны принять методологию инновационного менеджмента, имеющую надежную модель интеграции ее в текущие процессы управления, в противном случае она может привести к деструктивным процессам.

После изучения различных моделей ИСУ в области инновационного менеджмента авторы предложили модель, которая удовлетворяет вышеуказанным условиям и представляет собой основу для будущего развития (рис. 2).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Разработка модели ИСУ с управленческими инновациями как часть интегрированной системы управления

Установлено, что мотивацией для интеграции систем управления может быть: а) снижение затрат и повышение ценности процессов и б) снижение бизнес-рисков.

Существует два способа интеграции систем управления:

- последовательное внедрение систем управления, за которым следует интеграция;
- интеграция системы управления с самого начала.

Компании, которые начали с внедрения единой или отдельной системы управления (например, СМК, СЭМ и др.) из-за давления со стороны бизнеса или по юридическим причинам, применили первый вариант. Этот вариант включал последовательное или индивидуальное внедрение систем управления с последующей их интеграцией [8]. Большинство компаний обычно сначала внедряют СМК, а затем используют ее, интегрируя с другими системами управления. Это, вероятно, самый обычный путь большего числа компаний, имеющих СМК [6]. Компании, подпадающие под строгие экологические нормы (например, нефтяные, электроэнергетические компании или атомные электростанции), могут сначала внедрить СЭМ, а затем интегрировать другие системы управления, используя модель и/или требования СЭМ [6]. Интегрируют ли компании СЭМ с СМК или СЭМ с СМПБиОТ, зависит от того, какие системы им требуются, поскольку эти компании интегрировали две системы управления и они могли бы продолжить интеграцию третьей системы управления, чтобы иметь все три системы управления.

Второй вариант, который может быть реализован, заключается в одновременной интеграции систем управления с самого начала. Компаний, которые не имеют каких-либо формальных систем управления, могут последовательно интегрировать все три системы управления или могут также начать с интеграции двух систем управления, а затем добавить другие. Тем не менее, компании, которые уже сертифицированы с одной системой управления, могут одновременно интегрировать две системы управления, а затем интегрировать их с существующей системой управления [3; 6; 8].

Вместе с тем, как отмечают М. В. Макаренко и др., существующие проекты внедрения ИСУ имеют ряд нерешенных проблем:

- описательный характер представления;
- процесс не технологизирован в широком смысле слова;
- нет методологии построения системного функционирования [1].

Анализ показал, что существует несколько подходов, которые могут облегчить интеграцию систем управления, такие как стандартный подход, системный подход, подход общего качества и подход «планирование – действие – проверка – корректировка» (далее – ПДПК). Первый подход основан на стандарте систем управления. Этого можно достичь, поскольку ИСО 14001 имеет общие принципы системы управления с ИСО 9000, а СМПБиОТ 18001 совместим с ИСО 14001 и ИСО 9000. Этот подход можно разделить следующим образом:

- интеграция систем управления СЭМ с использованием требований / модели ИСО 9000;
- интеграция систем управления с использованием требований / модели ИСО 14001;
- интеграция систем управления с использованием стандартных требований и методологии СМПБиОТ [3; 8; 13; 14; 15].

Второй подход заключается в использовании системной концепции. С. Карапетровыч утверждает, что системная концепция рассматривает проблему в целом, а не как ее отдельные части [6]. Система состоит из взаимосвязанных процессов, которые функционируют гармонично, совместно используют одни и те же ресурсы и все они направлены на достижение поставленных целей или задач. Эта концепция обеспечивает хорошую основу для одновременной интеграции, начиная от определения целей и желаемых результатов, проектирования системы, распределения ресурсов и реализации системы, до сравнения фактических и желаемых результатов. Она также совместима с ИСО 9001:2000, ИСО 14001 и СМПБиОТ 18001 [5].

В следующем подходе используются концепции Всеобщего управления качеством (далее – ВУК) и/или модель премии за качество, такие как Национальная премия Качества Малколма Болдриджа (НПКМБ) и Европейская премия качества (ЕПК) за разработку интегрированной организационной модели для систем управления качеством, окружающей средой, здоровьем и безопасностью, используя подход ВУК, который включает вопросы лидерства и культуры.

И. Бекмерхаген и др. предложили подход к интеграции систем управления, который использует цикл «планирование – действие – проверка – корректировка» (ПДПК) [3]. Поскольку ИСО 14000 (СЭМ) и BS 8800

(система менеджмента профессиональной безопасности и здоровья) разрабатываются на основе цикла ПДПК, этот способ подходит для интеграции этих двух систем управления. В то же время новая версия 2000 ИСО 9001 и ее модель процесса также совместимы и могут быть объединены в цикл ПДПК. Кроме того, компании могут также объединить несколько подходов для интеграции своих систем управления. Например, Д. Макау утверждает, что ВУК сталкивает организации и сотрудников во многих ситуациях с чрезмерными требованиями, в то время как стандарт ИСО 9000 недостаточно развит [9]. Чтобы уравновесить это, Д. Макау разработал руководство по ИСУ, объединив как стандарт системы менеджмента (ИСО 9000), так и подход всеобщего управления качеством.

Существуют различные факторы, которые в настоящее время считаются критически важными для успешного внедрения ИСУ. Несмотря на то, что различные авторы придерживаются разных взглядов, факторы фактически сосредоточены на семи основных элементах:

- приверженность руководству и лидерство;
- управление ресурсами;
- ориентация на заинтересованные стороны;
- образование и непрерывное обучение;
- оценка эффективности;
- системы и процессы;
- постоянное совершенствование.

Мотивы принятия решения о внедрении ИСУ могут быть как внутренними, так и внешними. Внутренние мотивы – это те, которые возникают из социально-техническо-экономической среды любой компании и могут быть классифицированы как реактивные или преактивные. Реактивные мотивы проистекают из результатов процесса, и если руководство не удовлетворено, то ИСУ просят принять корректирующие меры. Они также могут возникать в результате повторяющихся нестыковок или отказов в соответствии с текущими оперативными, финансовыми и/или регулирующими целями и задачами. Преактивные мотивы в литературе исследованы еще недостаточно, поскольку методы прогнозирования в сложных системах имеют весьма сложную природу. Внешние мотивы могут появляться по требованиям социальных институтов или клиентов, которые настаивают на интегрированных системах управления или влияния конкуренции на мировом рынке [12].

Преимущества интегрированных систем управления могут быть основным мотивом внедрения ИСУ и могут быть оценены в нескольких областях. В целом мотивы создания и совершенствования ИСУ включают в себя регулирующие, финансовые, эксплуатационные, маркетинговые, социальные и другие факторы [12].

Оперативные преимущества для основной деятельности компании исходят из совершенствования цепочек поставок и измеряются по различным показателям, таким как производительность; эффективность; период цикла; скорость; потери и количество несчастных случаев и т. д. Значительными преимуществами являются: экономия времени, упрощение системы, улучшение взаимодействия между различными структурами компании и развитие совместной работы по постоянному совершенствованию [12].

Нормативные выгоды относятся к совершенствованию нормативных требований в отношении окружающей среды, здоровья и безопасности, ответственности корпораций или требований к качеству процесса производства [12].

Финансовым преимуществом внедрения ИСУ является экономия затрат и улучшение финансового состояния предприятия.

Социальные выгоды исходят из ожиданий работников и общества в целом.

Маркетинговые преимущества измеряются показателями продаж и имиджем компании. Некоторые эмпирические исследования показали, что компании, внедрившие ИСУ, имели лучшие результаты оценки клиентов и, следовательно, лучшие результаты по имиджу компании [16; 17]. Рынки также могут негативно отреагировать на сигналы о неблагоприятных экологических происшествиях, таких как нарушение разрешений, судебные процессы и жалобы, или положительно на сигналы о хороших экологических характеристиках [12]. Однако роль маркетинговых преимуществ (при их наличии) при внедрении ИСУ должна быть исследована дополнительно.

В развитии проблем теории и методологии формирования интегрированных систем управления остается мало исследованным широкий класс проблем, связанных с действием факторов интеграции систем менеджмента.

Поскольку различные стандарты преследуют различные политики, стратегии, миссии, социальные цели и обязательства общества, их объединяют подчас серьезные диалектические противоречия. Основное из них между эффективностью и качеством, которое отражает интересы производителя и потребителя. Эти противоречия могут носить различный характер – от сглаженных и до острых противоречий. В связи с тем, что на единое поле социально-экономической деятельности накладываются различные стандарты, то на этом интегрированном поле возникают следующие ситуации:

- достаточно или условно полное или полное совпадение требований и норм стандартов;
- частичное совпадение, которое допускает альтернативные решения;
- частичное совпадение, которое не допускает альтернативных решений;
- несовпадение стандартов;
- противоречие, которое может носить резко выраженную негативную природу.

Все эти проблемы должны быть решены обществом. Решение может относиться к взаимной согласованности, уточнению объективной природы самих стандартов, то есть законам развития природы. Следующее противоречие заключается в несоответствии требованиям и нормам общественного развития, что может потребовать значительных редакций и новаций.

Для решения этой проблемы можно рассмотреть следующую матрицу (рис. 3), где каждый из стандартов выступает в качестве целезадающего, а остальные стандарты выступают в качестве целереализующих или целеобеспечивающих. При этом каждый из стандартов последовательно выступает и в той и в другой роли. На рисунке 3 значения S12-SNN отражают различную степень совпадения или несовпадения требований и норм стандартов.

Целезадающие стандарты	Целереализующие стандарты		
	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18000
ISO 9001		S <sub>12</sub>	S <sub>13</sub>
ISO 14001	S <sub>21</sub>		S <sub>23</sub>
OHSAS 18000	S <sub>31</sub>	S <sub>32</sub>	

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 3. Матрица взаимодействия стандартов менеджмента

Задача заключается в поисках оптимального баланса, причем главным условием выступает непротиворечие объективным законам развития природы и общества. Для этого могут потребоваться не только значительные изменения в политике стандартов, способах их реализации и т. д., но и в социальных стандартах развития общества на международном, национальном и региональном уровнях.

*Библиографический список*

1. Макаренко, М. В., Щербаков, А. Е., Музипова, Ф. Р. Интегрированная система менеджмента качества для шинного предприятия // Стандарты и Качество. – 2006. – № 10. – С. 64-66.
2. Baliga, B., Hides, M. T., Sharp, J. M. Integrated management systems: An agile manufacturing enabler // ICSTM2000, International Conference on Systems Thinking in Management. Geelong, Australia, November 8-10, 2000. – Pp. 83-88.
3. Beckmerhagen, I., Berg, H., Karapetrovic, S., Willborn, W. Integration of management systems: Focus on safety in the nuclear industry // Journal of Quality and Reliability Management. – 2003. – Vol. 20. – No. 2. – Pp. 210-228. <https://doi.org/10.1108/02656710310456626>
4. Brad, S. Vectors of innovation to support quality initiatives in the framework of ISO 9001:2000 // International Journal of Quality and Reliability. – 2008. – Vol. 25. – No. 7. – Pp. 674-693. <https://doi.org/10.1108/02656710810890872>
5. Jonker, J., Karapetrovic, S. Systems thinking for the integration of management systems // Business Process Management Journal. – 2004. – Vol. 10. – No. 6. – Pp. 608-615. <https://doi.org/10.1108/14637150410567839>
6. Karapetrovic, S. Strategies for the integration of management systems and standards // The TQM Magazine. – 2002. – Vol. 14. – No. 1. – Pp. 61-67. <https://doi.org/10.1108/09544780210414254>

7. Kaufmann, M., Olaru, M. The impact of corporate social responsibility on business performance – Can it be measured, and if so, how? // Proceedings of the Berlin International Economics Congress 2012. Berlin, March 7-10, 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.culturaldiplomacy.org/academy/content/pdf/participant-papers/2012-03-biec/The\\_Impact\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_on\\_Business\\_Performance\\_-\\_Malte\\_Kaufmann.pdf](http://www.culturaldiplomacy.org/academy/content/pdf/participant-papers/2012-03-biec/The_Impact_of_Corporate_Social_Responsibility_on_Business_Performance_-_Malte_Kaufmann.pdf) (дата обращения: 04.02.2020).
8. Labodova, A. Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach // Journal of Cleaner Production. – 2004. – Vol. 12. – No. 6. – Pp. 571-580. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.08.008>
9. Mackau, D. SME integrated management system: a proposed experiences model // The TQM Magazine. – 2003. – Vol. 15. – No. 1. – Pp. 43-51. <https://doi.org/10.1108/09544780310454448>
10. Mohammad, M., Osman, M., Yusuff, R., Ismail, N. Strategies and critical success factors for integrated management systems implementation // Proceedings of the 35th International Conference on Computers and Industrial Engineering, ICC and IE 2005. Istanbul. Turkey. June. 2005. – Pp. 1391-1396.
11. Olaru, M., Dinu, V., Stoleriu, G., Sandru, D., Dinca, V. M. Responsible commercial activity of SMEs and specific values of sustainable development in terms of the European excellence model // Amfiteatru Economic. – 2010. – Vol. 12. – No. 27. – Pp. 10-26.
12. Rajkovic, D., Aleksic, M. Corporative motives on implementation of integrated management system (IMS) // International Journal for Quality Research. – 2009. – Vol. 3. – No. 3. – Pp. 114-118.
13. Scipioni, A., Arena, F., Villa, M., Saccarola, G. Integration of management systems // Environmental Management and Health. – 2001. – Vol. 12. – No. 2. – Pp. 134-145. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.35566.51528>
14. Stamou, T. Integrated management systems in small medium sized enterprises: Theory and practice: Master thesis / University of East Anglia. Norwich, UK, 2003. – P. 10.
15. VonAhsen, A., Funck, D. Integrated management systems – opportunities and risks for corporate environmental protection // Corporate Environmental Strategy. – 2001. – Vol. 8. – No. 2. – Pp. 165-176. [https://doi.org/10.1016/S1066-7938\(01\)00089-6](https://doi.org/10.1016/S1066-7938(01)00089-6)
16. Zeng, S., Shi, J. J., Lou, G. A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China // Journal of Cleaner Production. – 2007. – Vol. 15. – No. 18. – Pp. 1760-1767. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.03.007>
17. Zutshi, A., Sohal, A. S. Integrated management system: The experiences of three Australian organisations // Journal of Manufacturing Technology Management. – 2005. – Vol. 16. – No. 2. – Pp. 211-232. <https://doi.org/10.1108/17410380510576840>

#### References

1. Makarenko M. V., Shcherbakov. A. E., Muzipova F. R. Integrirovannaya sistema menedzhmenta kachestva dlya shinnogo predpriyatiya [*Integrated quality management system for a tire company*]. Standarty i Kachestvo [*Standards and Quality*], 2006, no. 10, pp. 64-66.
2. Baliga B., Hides M. T., Sharp J. M. Integrated management systems: An agile manufacturing enabler. ICSTM2000, International Conference on Systems Thinking in Management, Geelong, Australia, November 8-10, 2000, pp. 83-88.
3. Beckmerhagen I., Berg H., Karapetrovic S., Willborn W. Integration of management systems: Focus on safety in the nuclear industry. Journal of Quality and Reliability Management, 2003, vol. 20, no. 2, pp. 210-228. <https://doi.org/10.1108/02656710310456626>
4. Brad S. (2008). Vectors of innovation to support quality initiatives in the framework of ISO 9001:2000. International Journal of Quality and Reliability, 2008, vol. 25, no. 7, pp. 674-693. <https://doi.org/10.1108/02656710810890872>
5. Jonker J., Karapetrovic S. Systems thinking for the integration of management systems. Business Process Management Journal, 2004, vol. 10, no. 6, pp. 608-615. <https://doi.org/10.1108/14637150410567839>
6. Karapetrovic S. Strategies for the integration of management systems and standards. The TQM Magazine, 2002, vol. 14, No. 1, pp. 61-67. <https://doi.org/10.1108/09544780210414254>
7. Kaufmann M., Olaru M. The impact of corporate social responsibility on business performance – Can it be measured, and if so, how?. Proceedings of the Berlin International Economics Congress 2012. Berlin, March 7-10, 2012. Available at: [http://www.culturaldiplomacy.org/academy/content/pdf/participant-papers/2012-03-biec/The\\_Impact\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_on\\_Business\\_Performance\\_-\\_Malte\\_Kaufmann.pdf](http://www.culturaldiplomacy.org/academy/content/pdf/participant-papers/2012-03-biec/The_Impact_of_Corporate_Social_Responsibility_on_Business_Performance_-_Malte_Kaufmann.pdf) (accessed 04.02.2020).
8. Labodova A. Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach. Journal of Cleaner Production, 2004, vol. 12, no. 6, pp. 571-580. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.08.008>
9. Mackau D. SME integrated management system: a proposed experiences model. The TQM Magazine, 2003, vol. 15, no. 1, pp. 43-51. <https://doi.org/10.1108/09544780310454448>

10. Mohammad M., Osman M., Yusuff R., Ismail N. Strategies and critical success factors for integrated management systems implementation. Proceedings of the 35th International Conference on Computers and Industrial Engineering, ICC and IE 2005. Istanbul, Turkey, June, 2005, pp. 1391-1396.
11. Olaru M., Dinu V., Stoleriu G., Sandru D., Dinca V.M. Responsible commercial activity of Smes and specific values of sustainable development in terms of the European excellence model. *Amfiteatru Economic*, 2010, vol. 12, no. 27, pp. 10-26.
12. Rajkovic D., Aleksic M. Corporative motives on implementation of integrated management system (IMS). *International Journal for Quality Research*, 2009, vol.3, no. 3, 2009, pp. 114-118.
13. Scipioni A., Arena F., Villa M., Saccarola G. Integration of management systems. *Environmental Management and Health*, 2001, vol. 12, no. 2, pp. 134-145. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.35566.51528>
14. Stamou T. Integrated management systems in small medium sized enterprises: Theory and practice: Master thesis. University of East Anglia, Norwich, UK, 2003, p. 10.
15. VonAhsen A., Funck D. Integrated management systems – opportunities and risks for corporate environmental protection. *Corporate Environmental Strategy*, 2001, vol. 8, no. 2, pp. 165-176. [https://doi.org/10.1016/S1066-7938\(01\)00089-6](https://doi.org/10.1016/S1066-7938(01)00089-6)
16. Zeng S., Shi J. J., Lou G. A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. *Journal of Cleaner Production*, 2007, vol. 15, no. 18, pp. 1760-1767. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.03.007>
17. Zutshi A., Sohal A. S. Integrated management system: The experiences of three Australian organisations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2005, vol. 16, no. 2, pp. 211-232. <https://doi.org/10.1108/17410380510576840>

**Сергеева Татьяна Андреевна**

студент, ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-9136-957X

**e-mail:** sergeeva-r8@mail.ru

**Савченко Ирина Алексеевна**

канд. полит. наук, ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0001-7607-4637

**e-mail:** arin76@mail.ru

**Sergeeva Tatiana**

Student, Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0002-9136-957X

**e-mail:** sergeeva-r8@mail.ru

**Savchenko Irina**

Candidate of Political Sciences, Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0001-7607-4637

**e-mail:** arin76@mail.ru

**ПРОБЛЕМА ИМИДЖА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В РОССИИ**

**Аннотация.** Формирование благоприятного имиджа является неотъемлемой частью профессионального роста государственных служащих. Современное общество предъявляет особые требования к имиджу сотрудников государственных служб. В связи с этим их имидж должен складываться из совокупности определенных характеристик, подчеркивающих эффективность и профессионализм их деятельности. Для эффективного формирования имиджа государственных служащих необходимо уделить внимание их личностным характеристикам, а также правильно организовать PR-компанию. Позитивный имидж является одним из главных инструментов формирования связи государства и общества с расстановкой значимых приоритетов. Формирование и развитие позитивного имиджа – многоуровневый, сложный и ответственный процесс, над которым необходимо упорно работать, чтобы государственный служащий мог вызывать доверие и соответствовать ожиданиям граждан. Несмотря на то, что на сегодняшний день имидж является одним из важнейших инструментов воздействия и управления, его суть должна заключаться исключительно в преследовании благих целей. Он должен быть направлен на выявление и последующее решение основных проблем граждан, а также на активный диалог с обществом.

**Ключевые слова:** имидж, формирование, образ, государственный служащий, государственный институт, PR-технология, диалог, власть, общество, доверие.

**Цитирование:** Сергеева Т.А., Савченко И.А. Проблема имиджа государственных служащих в России // Вестник университета. 2020. № 5. С. 32–40.

**THE PROBLEM OF THE IMAGE OF PUBLIC SERVANTS IN RUSSIA**

**Abstract.** The formation of a favorable image is an integral part of the professional growth of public servants. Modern society imposes special demands on the image of public service employees. In this regard, their image should consist of a set of certain characteristics that emphasize the effectiveness and professionalism of their activities. To effectively create the image of public servants, it is necessary to pay attention to their personal characteristics, as well as to properly organize a PR company. A positive image is one of the main tools for the formation of communication between the state and society with the placement of significant priorities. The formation and development of a positive image is a multi-level, complex and responsible process, which requires hard work so that a public servant can inspire confidence and meet the expectations of citizens. Despite the fact that today the image is one of the most important tools of influence and management, its essence should be exclusively in the pursuit of good goals. It should be aimed at identifying and subsequently solving the main problems of citizens, as well as an active dialogue with society.

**Keywords:** image, formation, image, public servant, State Institute, PR-technology, dialogue, authority, society, trust.

**For citation:** Sergeeva T.A., Savchenko I.A. (2020) The problem of the image of public servants in Russia. *Vestnik universiteta*. 1. 5, pp. 32–40. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-32-40

Целью данной статьи является комплексное и всестороннее рассмотрение вопросов, связанных с формированием положительного имиджа государственных служащих в России.

Актуальность работы обусловлена тем, что формирование положительного имиджа государственных служащих является неотъемлемым условием развития и укрепления работы государственных органов, улучшения их функционирования и повышения эффективности.

© Сергеева Т.А., Савченко И.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/>).



На сегодняшний день очень большое внимание уделяется имиджу государственных служащих. Особое значение придается принципам и нормам нравственного поведения государственных служащих, их отношению к служебным обязанностям, как к профессиональному долгу.

Интересы общества и государства являются основополагающим принципом, высшим критерием и конечной целью профессиональной деятельности государственного служащего [1]. Общество предъявляет ряд требований к поведению государственных служащих и их имиджу. Понятие «имидж» появилось в начале 60-х гг. прошлого века. Оно происходит от латинского слова «*imago*» – образ, которое связано со словом «*imitari*» – имитировать, воспроизводить.

В научной литературе понятие «имидж» трактуется по-разному. Е. А. Перелыгина определяет имидж как «создаваемый образ, то есть образ, возникающий в результате определенной деятельности, работы» [2, с. 36-37]. Действительно, имидж как наиболее эмфатическая сторона образа, находит свое выражение в формировании общественного мнения.

В современном мире имидж является эффективным средством воздействия на людей, своеобразной мягкой силой, в силу того, что основой системы государственного управления является демократия. В первую очередь, процесс становления имиджа заключается в формировании позитивного оценочного суждения, без использования таких элементов управления, как влияние, принуждение и устрашение. Данный процесс основан на стремлении к формированию желанного подчинения, не опираясь на материальные и нематериальные блага.

В функциональном подходе к классификации имиджа Г. Г. Почепцов различает следующие виды: зеркальный, который предполагает представление о самом себе; текущий – видение аудиторией; желаемый – идеальный имидж, к которому стремится сам государственный служащий либо другой субъект; корпоративный имидж представляет собой имидж организации, которую представляет государственный служащий; множественный имидж реализуется за счет представления нескольких организаций, к которым относится данный государственный служащий.

Существует еще несколько классификаций имиджа:

- 1) по уровню охвата целевой аудитории:
  - моноимидж представляет собой устойчивый образ об объекте, который формируется у разных групп общественности;
  - мультиимидж составляется из совокупности имиджа услуг и идей, предоставляемых целевой аудитории;
- 2) по эмоциональному аспекту:
  - позитивный;
  - негативный;
- 3) по направлению проявления:
  - внешний;
  - внутренний;
  - закрытый;
- 4) по сфере деятельности существует имидж:
  - политика;
  - бизнесмена;
  - руководителя;
  - организации;
  - страны и др.;
- 5) по механизму образования и распространения:
  - стихийный;
  - искусственно сформированный.

Стихийный имидж образуется спонтанно и держится достаточно продолжительное количество времени, искусственно сформированный, в свою очередь, внедряется целенаправленно, но его функционирование быстро проходит. Поэтому при реализации искусственно сформированного имиджа необходимо своевременно реагировать на реакцию целевой аудитории [5].

Имидж состоит из нескольких компонентов, которые необходимо тщательно продумать и подготовить, чтобы он сформировался в наилучшей степени для решения поставленных задач. Все компоненты являются взаимозависимыми. Основой составления имиджа является внешний облик личности или группы людей.

При оценке имиджа государственного гражданского служащего, общество большое внимание обращает на следующие факторы: финансовое положение, личные качества, рекламная известность, взаимодействие с общественностью, занимаемая должность и способность справиться с должностными обязанностями, этика поведения. Несмотря на то, что позитивный имидж помогает расположить к себе людей, многие государственные служащие пренебрегают целью формирования имиджа. С учетом особенности россиян легко полагаться на слухи, очевидно, что позитивный имидж будет служить хорошим элементом продвижения и расположения к себе общества государственного служащего.

Основополагающими значениями имиджа являются умение доброжелательно расположить к себе целевую аудиторию, именно поэтому объекту важно обладать таким качеством, как самопрезентация. Она представляет собой способность выгодно представить свою личность, расположить к себе, заинтересовать. В связи с этим самопрезентация очень популярна в шоу-бизнесе, театре и политике. Кто сталкивался с самопрезентацией, знают, что для того чтобы привлечь внимание публики недостаточно иметь только врожденный талант, необходимо развивать качества, которые помогут достичь поставленных целей.

Проблема формирования имиджа государственного гражданского служащего является одной из важных в области построения взаимоотношений между государством и обществом. Для гарантии стабильности в разных сферах общественной жизни и устойчивости системы власти необходимо сформировать стабильный положительный имидж государственной службы. К числу причин формирования имиджа российской гражданской службы, которые определяют идеологию построения имиджа, можно отнести следующие:

- совокупность российских особенностей, в число которых входят культурные, эмоциональные понятия, а также комплекс интеллектуальных навыков и направление мышления;
- географическое расположение субъектов Российской Федерации;
- природа взаимоотношений между государством и обществом на данный момент;
- ориентированность на интегрирование и выгодное обеим сторонам партнерство;
- своевременный мониторинг и развитие дипломатической службы, отвечающей мировым требованиям международных взаимоотношений [6].

Проведя анализ научной литературы, можно сделать вывод, что принцип профессионализма и компетентности является одним из основополагающих, оказывающим влияние на формирование имиджа гражданского служащего. Профессиональная компетентность – это личностное качество, приобретенное и развивающееся с годами, а также характеризующее знания, информированность и профессиональную грамотность государственного служащего. Работник должен соответствовать поставленным перед ним требованиям или превышать их.

Профессиональное обучение государственных служащих – процесс довольно сложный и продолжительный. Оно включает профессиональную подготовку, переподготовку, а также саму деятельность в области государственной службы. В Концепции реформирования государственной службы, системы повышения квалификации государственных служащих и улучшения программ обучения, которые способствуют формированию позитивного имиджа, являются основными направлениями кадровой политики [7].

Государственному служащему необходимо обладать качеством профессиональной коммуникации, так как его деятельность взаимодействует с другими людьми. Такое качество позволяет эффективно организовывать общественную деятельность, включая в нее новые взаимоотношения, но, к сожалению, некоторые чиновники, с высоким уровнем профессиональных компетенций, не обладают профессиональными компетенциями, что вызывает проблемы в процессе коммуникации с общественностью или с другими государственными деятелями.

Имидж нельзя изменить по щелчку пальца. Формирование и развитие имиджа процесс сложный и ответственный. С позиции этики ответственности, эффективный государственный служащий должен практиковать особый подход в общении с людьми. Это субъект-субъектный подход, как особый вид этического отношения к другой личности как к равному. Субъект-субъектный подход отличает уважительность, добросовестность, толерантность, лояльность, сдержанность по отношению к другим людям. Чем больше положительных индивидуальных характеристик присутствует у государственного служащего, тем более успешно будет сформирован его образ в глазах населения [8].

Характеристики имиджа:

- системность (в его составе находятся взаимосвязанные элементы);
- функциональность (имидж работает на человека);
- активность и динамичность (совершенствуется с развитием самого человека и изменениями условий, в которых он находится);
- устойчивость (ценностные установки, мировоззрение, характер, воля личности);
- информативность (дает разнообразную информацию о себе в процессе общения).

Имидж государственного служащего должен соответствовать ожиданиям общества и должен вызывать доверие, воздействовать на чувства людей, представляя своего рода идеал [9].

Необходимо постоянно работать над имиджем и закладывать в него такие черты, которые на сегодняшний день еще недостаточно развиты и представлены в нас.

Самые главные характеристики в оценке имиджа гражданского служащего – его компетенции, то есть эффективное применение знаний и умений, а также личных качеств для решения профессиональных задач, к которым можно отнести некоторые внутренние, потенциальные, скрытые психологические свойства (знания, восприятия, программы действий, системы ценностей и взаимоотношения), которые позже могут вывиться в компетенциях человека как соответствующие и активные проявления. Только знания, понимание, навыки, умения и ценностные ориентации, необходимые для осуществления профессиональной деятельности в конкретной области (в данном случае область государственного и муниципального управления), могут быть отнесены к профессиональным компетенциям. Данные характеристики в свою очередь преобразуются в задачи, на которые необходимо делать упор при построении имиджа [4].

Каждый государственный служащий, будь то руководитель или штатный работник, должен ответить на вопрос: «Какую реакцию я хочу вызвать у окружающих людей?». Например, руководитель с большим штатом сотрудников должен иметь авторитет у них. Значит, ему необходимо акцентировать свое внимание на таких качествах, как влияние, понятность и позитивность.

Поскольку имидж – системное явление, в его структуру входят следующие элементы:

- ментальный имидж (мировоззренческие, социальные и культурные установки, а также социальные стереотипы, приобретенные в ходе образования и самовоспитания);
- фоновый имидж (сведения, которые можно получить о человеке из СМИ и других источников информации);
- овеществленный имидж (написанные письма, визитные карточки, подарки и т. д.);
- имидж среды (офис, кабинет, автомобиль);
- вербальный имидж (культура речи и письма);
- кинетический имидж (жесты, мимика и телодвижения);
- габитарный имидж (костюм, прическа, аксессуары).

Если говорить об имидже, как о сложном явлении, он имеет несколько уровней персонального имиджа:

- биологический (включает в себя антропометрические данные, черты и выражение лица, тембр голоса, пол, возраст, национальность и т. д.);
- психологический (направлен на реализацию взаимоотношений госслужащего с общественностью по средствам чувственных и умственных образов, мотивации, процессов общения и т. д.);
- гносеологический (выявляет познавательные процессы персонального имиджа и определяет общие и профессиональные знания);
- перцептуальный (имидж как образ, восприятие, мнение о человеке);
- семантический (смысловой уровень персонального имиджа, рассматриваемый как средство человеческого общения);
- этнокультурный (соотнесенность персонального имиджа с картиной мира);
- социальный (обусловлен степенью социализации личности) [3].

По средствам имиджа государственный служащий обязан соответствовать требованиям, которые предъявляются к политику, которому можно доверять, а именно: честность, отзывчивость и добросовестность, а с помощью СМИ имидж должен отражать компетентность, преданность и этические нормы. Государственным управленцам необходимо работать над развитием данных стандартов не только для того, чтобы не потерять доверие со стороны населения, но и для эффективной реализации государственных задач [10].

На официальном сайте Левада-центра с 26 сентября по 2 октября 2019 г. проводился опрос для выявления уровня доверия политическим деятелям. В опросе принимало участие 1 600 человек, перед которыми были поставлены 2 открытых вопроса.

1. Назовите, пожалуйста, 5-6 политиков, общественных деятелей, которым вы более всего доверяете (табл. 1).

2. Назовите, пожалуйста, 5-6 политиков, общественных деятелей, которым вы более всего не доверяете (табл. 2) [11].

В таблице 1 указаны фамилии государственных деятелей, которые упоминались респондентами наиболее часто. Исследование показало, что Владимир Путин по-прежнему остается лидером среди политиков, которым россияне доверяют больше всего. Однако его показатели в этом рейтинге стали намного хуже после проведения пенсионной реформы и до сих пор не могут достичь прежних вершин.

Ниже представлены результаты опроса в таблицах. Ранжирование осуществлено по убыванию последних результатов.

Таблица 1

**Ответы на открытый вопрос «Назовите, пожалуйста, 5-6 политиков, общественных деятелей, которым вы более всего доверяете»**

Ответ	Ноябрь 2017	Июнь 2018	Сентябрь 2018	Март 2019	Июнь 2019	Сентябрь 2019
Владимир Путин, %	59	48	39	41	40	39
Владимир Жириновский, %	14	14	15	16	15	14
Сергей Лавров, %	19	14	10	14	13	14
Сергей Шойгу, %	23	18	15	16	17	13
Дмитрий Медведев, %	11	9	10	13	11	9
Геннадий Зюганов, %	10	7	8	8	9	6
Сергей Собянин, %	3	3	4	4	3	2
Валентина Матвиенко, %	2	2	1	3	3	2
Сергей Миронов, %	4	2	2	2	3	2
Нет таких / никому не доверяю, %	14	21	18	17	18	24
Затрудняюсь ответить / не знаю / нет ответа, %	11	12	18	16	18	14

Составлено авторами по материалам исследования

В ноябре 2017 г. работники Левада-центра вычислили, что более половины опрошенных (59 %) доверяли главе государства, но после того, как он заявил о намерении внести поправки в законопроект о повышении возраста, с которого граждане выходят на пенсию, количество доверяющих уменьшилось на 11 %.

Далее, в сентябре, после принятия данных поправок Государственной Думой в пенсионное законодательство, доверие снизилось еще на 9 п.п. и составило 39 %. Несмотря на попытки повысить имидж, по прошествии года, в сентябре 2019 г. уровень доверия населения остался прежним – 39 %.

По сравнению с концом 2017 г., к сентябрю 2019 г. также снизились показатели уровня доверия граждан большинства других политиков: Сергея Лаврова с 19 % до 14 %, Сергея Шойгу с 19 % до 13 %, Дмитрия Медведева с 11 % до 9 %. Подводя итог, можно отметить, что уровень доверия общественности снизился ко всем политикам. Количество респондентов, ответивших, что никому не доверяют увеличилось по сравнению с 2017 г. на 10 % и в сентябре 2019 г. составило 24%.

В противопоставление в таблице 2 представлен перечень ответов на вопрос, с помощью которых удалось выявить политиков, которым меньше всего доверяет общественность.

Таблица 2

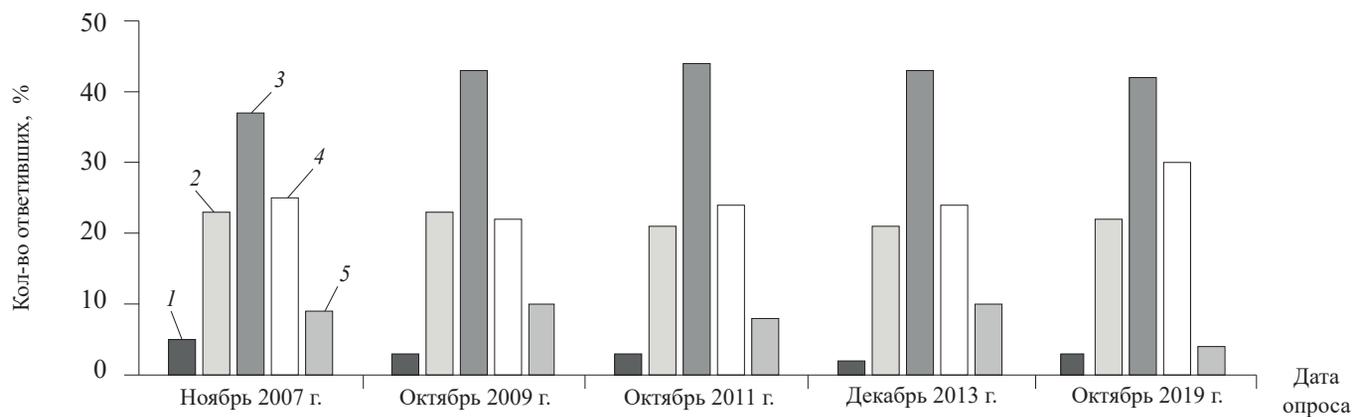
**Ответы на открытый вопрос «Назовите, пожалуйста, 5-6 политиков, общественных деятелей, которым вы более всего не доверяете»**

Ответ	Ноябрь 2017	Июнь 2018	Сентябрь 2018	Март 2019	Сентябрь 2019
Дмитрий Медведев, %	19	30	31	29	32
Владимир Жириновский, %	18	18	20	19	14
Владимир Путин, %	7	11	13	12	13
Геннадий Зюганов, %	11	8	11	10	8
Григорий Явлинский, %	11	9	4	6	5
Валентина Матвиенко, %	2	3	2	3	3
Сергей Миронов, %	4	2	3	2	2
Сергей Собянин, %	1	-	1	1	2
Дмитрий Песков, %	1	<1	1	2	2
Никому не доверяю, %	7	7	8	7	12
Затрудняюсь ответить / не знаю / нет ответа, %	32	26	28	26	31

*Составлено авторами по материалам исследования*

Также в рейтинге недоверия не улучшились показатели президента. Процент недоверия ему составил 13 п.п., по сравнению с 2017 г., он повысился на 4 п.п. Первую позицию в рейтинге недоверия занимает Дмитрий Медведев (32 %). Также увеличилось количество россиян, которые ответили, что никому не доверяют: так в сентябре 2019 г. их было 12 %, что на 5 п.п. больше, чем в ноябре 2017 г.

Также на сайте Левада-центра проводился опрос о несовпадении интересов власти и общества. Данный опрос показывает, что около четверти российских граждан считают, что интересы власти и общества не совпадают. Опрос проводился с 24 по 30 октября 2019 г. Количество участников составляло 1 616 человек от 18 лет из 137 населенных пунктов Российской Федерации. Проводилось личное опрашивание на дому. Опрос включал два вопроса: «Как вы считаете, совпадают ли сейчас в России интересы власти и общества?» (см. рис. 1) и «Почему вы считаете, что сейчас в России интересы власти и общества не совпадают?» (см. рис. 2).

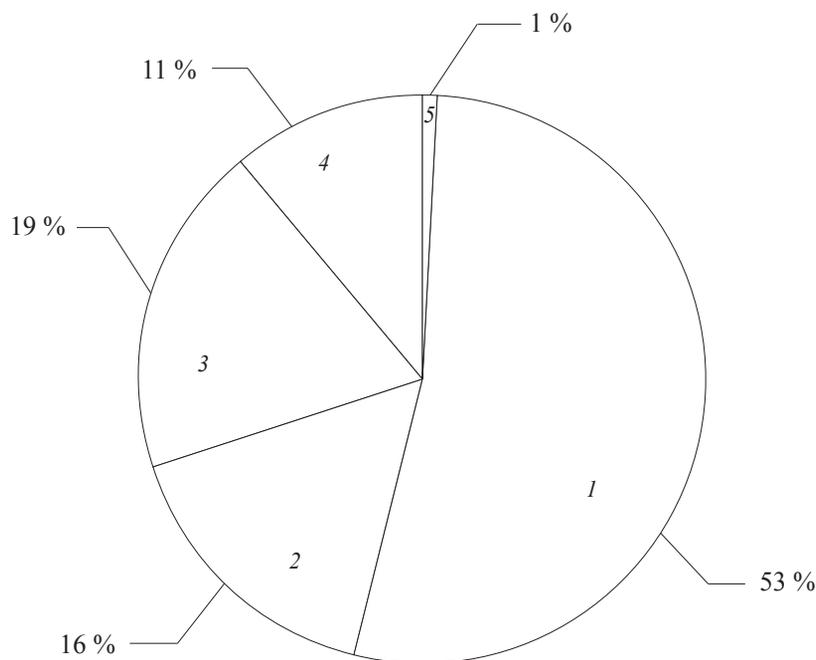


1 – определено да; 2 – скорее да; 3 – скорее нет; 4 – определено нет; 5 – затрудняюсь ответить

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Ответы на вопрос «Совпадают ли сейчас в России интересы власти и общества?»

Из рисунка 1 видно, что, суммируя ответы «определенно нет» и «скорее нет», в октябре 2019 г. уровень несоответствия интересов составляет 72 %. Этот показатель указывает на характерную для общественности двойственность. С одной стороны, можно отметить безвариантность, с другой стороны незащищенность и зависимость положения общественности. Больше всего недовольство выражает активное население, и наиболее высокий уровень разрыва между обществом и политической властью отмечают рабочие категории граждан и предприниматели.



- 1 – Власти живут за счет населения, их мало волнует, как живет народ.
- 2 – У власти и населения всегда разные интересы и цели.
- 3 – Нет «обратной связи» между теми, кто принимает политические решения наверху, и населением.
- 4 – Интересы власти и общества совпадают только в критические периоды, когда стране грозит смертельная опасность.
- 5 – Затрудняюсь ответить.

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Ответы на вопрос «Почему вы считаете, что сейчас в России интересы власти и общества не совпадают?»

Формирование положительного имиджа помогает выявить значение репутации гражданского служащего, которая, в свою очередь, определяет, достигнет объект поражения или успеха. В настоящий момент образ политического деятеля носит в глазах общественности негативный образ, который формируется за счет противопоставления ожидаемого имиджа и реального. Общественность способна заметить этику поведения, детали в одежде, грамотность, поэтому при формировании имиджа необходимо обращать внимание ко всем незначительным, казалось бы, вещам. Структура имиджа – довольно сложная система. Она включает множество аспектов, которые необходимо учитывать при формировании имиджа государственного служащего. Каждый аспект имеет свое особое значение, и все они взаимосвязаны. Процесс формирования имиджа государственного служащего должен осуществляться в двух направлениях: воздействуя на внешнюю среду – общественное мнение, с помощью СМИ и на внутреннюю среду – формирование личностного образа. Необходимо учитывать, что небольшой уровень эмоциональной насыщенности и реалистичности, а также недостоверное подкрепление фактов способны снизить уровень доверия к политическому деятелю или же вовсе разрушить его имидж, поэтому при реализации имиджа необходимо использовать различные СМИ, наполняя информацию достоверной информацией с эмоциональным наполнением. Например, предоставлять информацию об особенностях деятельности работы, проблемах и решениях преодолеваемых задач, успехах и благодарности населению, которое помогает определить вектор направления поставления целей.

С помощью имиджа государственный служащий должен транслировать обществу только те качества, которые подчеркивают его преданность делу, непредвзятость, неподкупность, уважение прав и свобод граждан. Только такая целенаправленная работа над своим образом способствует развитию тех необходимых стандартов, которым должен соответствовать любой государственный служащий в глазах общества. Работа над имиджем должна вестись повсеместно, ведь образ государственных служащих отражает образ всего государства в целом. Решением может стать реформирование системы, например, через обеспечение большей свободой развития бизнеса в регионах страны, а также граждан.

Формирование позитивного имиджа государственных служащих достигается огромным трудом. Чтобы имидж государственных служащих отражался как позитивный в общественном сознании и в сознании отдельных людей, нужно осуществлять свою работу таким образом, чтобы выполненные государственные обязанности не прикрывались личными целями. Устранить способы использования государственных полномочий, а также связанных с ними злоупотреблений в личных интересах. Проявлять уважение к гражданскому обществу, путем вежливости и внимания. Нужно стремиться к высшему уровню профессионализма и профессионального совершенствования, считать необходимым находиться в курсе всех текущих проблем, а также исполнять государственные задачи с профессиональной компетентностью, эффективностью и результативностью.

#### *Библиографический список*

1. Бердинских, М. В. Формирование имиджа организации: социологический анализ: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.04 / Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург, 2013. – 168 с.
2. Бермешева, А. П. Профессиональная этика в сфере государственной и муниципальной службы // Молодой ученый. – 2018. – № 48. – С. 101-103.
3. Дейвис, Ф. Ваш абсолютный имидж. – М.: ООО «Внешсигма», 1996. – С. 244-280.
4. Кибанов, А. Я., Захаров, Д. К., Коновалова, В. Г. Этика деловых отношений: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2002. – 368 с.
5. Орлова, В. Н. Позитивный имидж государственных гражданских служащих как основа развития управленческой культуры // Управленческое консультирование. – 2016. – № 7 (91). – С. 14-18.
6. Савченко, И. А. Доверие к государственным служащим в современной России // Человек в экономических и социальных отношениях: материалы Всероссийской научной конференции. Москва, 4-5 окт. 2012 г. / Отв. ред.: А. Б. Купрейченко, Л. Н. Широкова. – М.: Институт мировой экономики и информатизации, 2012. – С. 259-261.
7. Савченко, И. А., Устинова, О. Е. Актуальные проблемы интернет-коммуникации между органом государственного управления и гражданами: социологический анализ // Политика и общество. – 2016. – № 9 (141). – С. 1233-1243.
8. Тавокин, Е. П. Государственные служащие: самооценка эффективности, деловых и нравственных качеств // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2010. – № 2. – С. 6-21.

9. Токарева, А. А., Николаева, А. А. Специфика мотивации персонала в системе государственной службы и некоммерческой организации // Дискурс. – 2018. – № 7 (21). – С. 191-206.
10. Шлеверда, И. Н. Политический имидж государственной гражданской службы: феномен современности // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 15. – С. 88-89.
11. Социологические опросы // Левада-центр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.levada.ru/2019/10/17/doverie-politikam-3/> (дата обращения: 14.03.2020).

#### References

1. Berdinskikh M. V. Formirovanie imidzha organizatsii: sotsiologicheskii analiz [*Formation of the image of the organization: sociological analysis*]: dis. ... kand. sotsiol. nauk: 22.00.04. Ural'ski Federal'nyi universitet imeni pervogo Prezidenta Rossii B.N. Eltsina. Ekaterinburg, 2013. 168 p.
2. Bermesheva A. P. Professional'naya etika v sfere gosudarstvennoi i munitsipal'noi sluzhby [*Professional ethics in the sphere of public and municipal service*]. Molodoi uchenyi, 2018, no. 48, pp. 101-103.
3. Deivis F. Vash absolyutnyi imidzh [*Your absolute image.*]. Moscow, ООО "Vneshsigma", 1996, pp. 244-280.
4. Kibanov A. Ya., Zaharov D. K., Konovalova V. G. Etika delovykh otnoshenii: uchebnik [*Ethics of business relations: textbook*]. Pod red. A. Ya. Kibanova. Moscow, Infra-M, 2002. 368 p.
5. Orlova V. N. Pozitivnyi imidzh gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh kak osnova razvitiya upravlencheskoi kul'tury [*Positive image of state civil servants as the basis for the development of managerial culture*]. Upravlencheskoe konsul'tirovanie [*Administrative Consulting*], 2016, no.7 (91), pp.14-18.
6. Savchenko I. A. Doverie k gosudarstvennym sluzhashchim v sovremennoi Rossii [*Trust in public servants in modern Russia*]. Chelovek v ekonomicheskikh i sotsial'nykh otnosheniyakh: materialy Vserossiiskoi nauchnoi konferentsii [*Human in economic and social relations: proceedings of the All-Russian scientific conference*]. Otvetstvennye redaktory: A. B. Kupreichenko, L. N. Shirokova. Moscow, Institut mirovoi ekonomiki i informatizatsii, 2012, pp. 259-261.
7. Savchenko I. A., Ustinova O. E. Aktual'nye problemy internet-kommunikatsii mezhdu organom gosudarstvennogo upravleniya i grazhdanami: sotsiologicheskii analiz [*Actual problems of Internet communication between public administration body and citizens: sociological analysis*]. Politika i obshchestvo [*Politics and Society*], 2016, no. 9 (141), pp. 1233-1243.
8. Tavokin E. P. Gosudarstvennye sluzhashchie: samootsenka effektivnosti, delovykh i nravstvennykh kachestv [*Public servants: self-assessment of efficiency, business and moral qualities*] Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny [*Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*], 2010, no.2, pp.6-21.
9. Tokareva A. A., Nikolaeva A. A. Spetsifika motivatsii personala v sisteme gosudarstvennoi sluzhby i nekommercheskoi organizatsii [*Specifics of motivation of personnel in the system of public service and non-profit organization*]. Diskurs, 2018, no. 7 (21), pp. 191-206.
10. Shleверда I. N. Politicheskii imidzh gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhby: fenomen sovremenности [*Political image of the state civil service: the phenomenon of modernity*]. Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya [*Theory and Practice of Social Development*], 2015, no.15, pp. 88-89.
11. Sotsiologicheskie oprosy [*Sociological survey*]. Levada-Tsentr [*Levada Center*]. Available at: <https://www.levada.ru/2019/10/17/doverie-politikam-3/> (accessed 14.03.2020).

**Цибиков Виктор  
Александрович**

канд. пед. наук, ФГБОУ ВО  
«Уральский государственный эконо-  
мический университет», г. Екате-  
ринбург, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0003-2351-033X

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

## ФОРМЫ РАБОТЫ ПРАВИТЕЛЬСТВ ИНОСТРАННЫХ ГОСУДАРСТВ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ В НАЦИОНАЛЬНУЮ НАУКУ КАДРОВ ВЫСШЕЙ КВАЛИФИКАЦИИ

**Аннотация.** Приведены результаты анализа данных по изменению численности российских научно-педагогических работников в связи с усилением международной конкуренции за кадры высшей квалификации. Основной тенденцией процесса выделено снижение их общей численности с 2015 г. по 2018 г. в среднем на 900-1 000 человек ежегодно, что превышает аналогичные показатели среди остальных категорий населения России. Проанализирован опыт применения государственными органами ведущих мировых держав форм работы по созданию условий для привлечения иностранных ученых к научно-исследовательской и образовательной деятельности в национальных интересах: совершенствование структуры и полномочий государственных органов, отвечающих за привлечение в страну ученых; разработка и реализация государственных целевых программ; совершенствование национальных регламентов предоставления рабочих виз иностранным ученым посредством упрощения административных процедур. Сделан вывод о необходимости осуществления в России мониторинга эмиграционных процессов среди кадров высшей квалификации и придания ему персонализированного характера. Обоснована необходимость точечного анализа причин и условий, способствующих принятию представителем научно-педагогического сообщества решения на переезд в другую страну.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, кадры высшей квалификации, кандидат наук, доктор наук, конкуренция, научный потенциал, политика по привлечению кадров, мониторинг, интеллектуальная миграция.

**Цитирование:** Цибиков В.А. Формы работы правительств иностранных государств по привлечению в национальную науку кадров высшей квалификации//Вестник университета. 2020. № 5. С. 41–48.

## FORMS OF WORK OF FOREIGN GOVERNMENTS ON INVOLVEMENT IN NATIONAL SCIENCE HIGHLY QUALIFIED PERSONNEL

**Abstract.** The results of data analysis on changes in the number of Russian research and teaching staff due to increased international competition for highly qualified personnel have been given. The main trend of the process is the decrease in their total number from 2015 to 2018 by an average of 900-1000 people annually, which exceeds similar indicators among other categories of the Russian population. The experience of the state bodies of the leading world powers in applying forms of work to create conditions for attracting foreign scientists to research and educational activities in the national interest has been analysed: a) improving the structure and powers of state bodies responsible for attracting scientists to the country; b) developing and implementing state target programs; c) improving national regulations for granting work visas to foreign scientists by simplifying administrative procedures. It has been concluded that it is necessary to monitor emigration processes among highly qualified personnel in Russia and make it personalized. The need for a point analysis of the reasons and conditions that contribute to the decision of a representative of the scientific and pedagogical community to move to another country has been substantiated.

**Keywords:** economic security, highly qualified personnel, candidate of sciences, doctor of sciences, competition, scientific potential, recruitment policy, monitoring, intelligent migration.

**For citation:** Tsibikov V.A. (2020) Forms of work of foreign governments on involvement in national science highly qualified personnel. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 41–48. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-41-48

**Tsibikov Victor**  
Candidate of Pedagogical Sciences,  
Ural State University of Economics,  
Ekaterinburg, Russia

**ORCID:** 0000-0003-2351-033X

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



Указом Президента Российской Федерации от 13 мая 2017 г. № 208 утверждена Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 г. [1]. Согласно документу и выводам из фактически сложившейся обстановки, усиление международной конкуренции за кадры высшей квалификации признано одним из факторов, способным оказывать негативное влияние на состояние научного потенциала страны и качество профессионального образования, уровень производства инновационных и высокотехнологичных товаров, работ и услуг. Под кадрами высшей квалификации Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» понимаются специалисты, которые успешно защитили диссертации на соискание ученой степени кандидата и (или) доктора наук, окончили аспирантуру, адъюнктуру, ординатуру, ассистентуру-стажировку, докторантуру [2]. Они имеют ценный профессиональный опыт и значительные личные достижения в специальности, что создает предпосылки к их интеллектуальной международной миграции. В статье рассматриваются тенденции и условия конкуренции ведущих мировых держав за кадры высшей квалификации применительно к тем специалистам, которые имеют ученую степень как результат официального государственного признания выдающихся результатов в профессии.

Анализ миграционных процессов среди научно-педагогических кадров России показал, что давно уже наметилась и сохраняется тенденция к сокращению общего количества кандидатов и докторов наук (см. табл. 1 – здесь и далее использована статистика согласно открытым данным Росстата России и его территориальных органов).

Таблица 1

**Численность кандидатов/докторов наук, зарегистрированных в Российской Федерации и по федеральным округам**

Территория	Ученая степень	2015		2016		2017		2018	
		чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Российская Федерация	д-р наук	28 046	100	27 430	100	26 076	100	25 288	100
	канд. наук	83 487	100	80 958	100	77 251	100	75 042	100
ЦФО	д-р наук	15 505	55,2	15 195	55,3	14 422	43,8	14 046	55,5
	канд. наук	43 055	51,5	41 633	51,4	39 690	47,8	38 727	51,6
СЗФО	д-р наук	3 274	11,6	3 073	11,2	2 887	11	2 681	10,6
	канд. наук	10 495	12,57	9 711	11,99	9 269	11,99	8 827	11,76
ЮФО	д-р наук	1 182	4,21	1 092	3,98	1 123	4,3	1 082	4,27
	канд. наук	4 310	5,16	3 919	4,84	3 775	4,88	3 607	4,8
СКФО	д-р наук	746	2,65	814	2,96	732	2,8	610	2,41
	канд. наук	2 509	3	2 699	3,3	2 312	2,99	2 164	2,88
ПФО	д-р наук	2 047	7,29	2 015	7,34	1 917	7,35	1 956	7,73
	канд. наук	7 220	8,64	7 235	8,93	7 193	9,3	7 063	9,41
УФО	д-р наук	1 205	4,29	1 154	4,2	1 158	4,4	1 091	4,31
	канд. наук	3 910	4,68	3 729	4,6	3 717	4,8	3 517	4,68
СФО	д-р наук	3 007	10,7	3 065	11,17	2 874	11	2 878	11,38
	канд. наук	8 191	9,8	8 283	10,2	7 840	10,1	7 764	10,34
ДВФО	д-р наук	1 080	3,85	1 022	3,72	963	3,69	944	3,73
	канд. наук	3 797	4,54	3 749	4,63	3 455	4,47	3 373	4,49

Источник: [11]

В период 2015-2018 гг. в результате миграции общее увеличение количества кандидатов/докторов наук в субъектах Российской Федерации из состава Центрального, Приволжского, Уральского и Сибирского федеральных округов незначительно увеличилось. Вместе с этим в Дальневосточном, Северо-Кавказском, Южном и Северо-Западном федеральных округах отмечено его снижение. Данные тенденции

можно связать с процессами внутренней миграции, обусловленными поиском более комфортных для работы и проживания условий. Принимая во внимание, что Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации в период с 2016 г. по 2019 г. было издано всего 155 приказов в отношении 155 человек о лишении ученых степеней, тенденцию сокращения численности кадров высшей квалификации в связи с лишением ученой степени обусловить нельзя [12]. Она также не может быть обусловлена процессами естественного движения населения. В целом представленная официальная статистика позволяет утверждать, что при незначительном приросте (убыли) количества высококвалифицированных специалистов в регионах имеет место их общее в масштабах страны уменьшение в среднем на 900-1 000 человек в год.

Обобщенные сведения, подтверждающие данный вывод, представлены в таблице 2. Начиная с 2015 г. средний показатель оттока из страны научно-педагогических работников в течение 3 лет составил: докторов наук – 6,4 %, кандидатов наук – 6,9 %. Резкое снижение количества данной категории специалистов отмечено по итогам 2017 г., что вероятнее всего связано с теми затруднениями, которые испытала российская экономика вследствие введения странами Запада ряда антироссийских санкций: сокращениями рабочих мест, замораживанием размеров заработной платы с одновременным ростом курсов валют, цен на товары и пр.

Таблица 2

**Обобщенные сведения об изменении численности кандидатов/докторов наук в России в 2015-2018 гг.**

Страна	Ученая степень	2015, %	+/-	2016, %	+/-	2017, %	+/-	2018, %	+/-
Россия	д-р наук	100	0	97,8	-2,2	92,9	-7,1	90,1	-9,9
	канд. наук	100	0	96,9	-3,1	92,5	-7,5	89,8	-10,2

Составлено автором по материалам исследования

Согласно данным Росстата, численность исследователей, занятых в выполнении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также в различных областях науки на протяжении последних 20 лет также снижается: 2000 г. – 425 954 чел., 2010 г. – 368 915 чел., 2016 г. – 370 379 чел., 2017 г. – 359 379 чел., 2018 г. – 347 854 чел.

Для сравнения средний темп оттока граждан из Российской Федерации в 2015-2018 гг. составил 0,02 % (табл. 3), что значительно ниже соответствующего показателя среди российских ученых (табл. 2).

Таблица 3

**Обобщенные данные об изменении численности населения в результате внешней миграции в 2015-2018 гг. в России**

Показатели численности	2015	+/-	2016	+/-	2017	+/-	2018	+/-
Всего в России, чел.	146 405 999	0	146 674 541	+0,03	146 842 402	-0,04	146 830 576	-0,05
Выбывших, чел.	353 233		313 210		377 155		440 831	
В %	0,24		0,21		0,25		0,3	

Составлено автором по материалам исследования

Следует вывод, что при общем уменьшении научных работников, имеющих ученую степень, часть специалистов переезду на постоянное место жительства в другие регионы России предпочитает поиск возможностей трудоустройства в других странах. Однако, официальная статистика данные об эмиграции кандидатов/докторов наук не приводит, ограничиваясь только обобщенными показателями по российским гражданам.

Вполне возможно, что на федеральном уровне государственного управления учет количества выбывших из страны кадров высшей квалификации не осуществляется. Следует принимать во внимание и тот факт, что значительная численность выезжающих за границу граждан не попадает в статистику, так как многие не снимаются с регистрационного учета в МВД и не встают на консульский учет в стране пребывания [6].

С другой стороны, наличие социально-экономических проблем и потребность в поиске более комфортной среды является неизменной составляющей жизнедеятельности граждан любой страны, в том числе в части их профессиональной деятельности. Ведущими государствами мира в целях реализации стратегии по привлечению высококвалифицированных специалистов на национальные рынки труда и развитию собственного научного потенциала принимаются ряд мер, способствующих созданию условий для принятия иностранными учеными положительного решения на переезд в другую страну (возвращения отечественных ученых). Так, по результатам социологических опросов «в первую десятку рейтинга стран по созданию максимально наиболее благоприятной среды для аккумуляции на своей территории иностранных высококвалифицированных специалистов (ученых, исследователей) вошли: Швейцария, Объединенные Арабские Эмираты, Великобритания, Сингапур, США, Люксембург, Катар, Новая Зеландия, Канада, Нидерланды» [5, с. 147]. А наиболее предпочитаемыми странами трудоустройства для самих ученых стали США, Великобритания и Германия [7].

В целом весь комплекс принимаемых правительствами иностранных государств мер можно сгруппировать в три основные формы:

- совершенствование структуры и полномочий органов государственной власти, отвечающих за привлечение в страну иностранных ученых;
- разработка и реализация государственных целевых программ по привлечению в национальную науку иностранных ученых, как связанных, так и не связанных с их переездом;
- введение льготного визового режима для въезда и трудоустройства иностранных ученых, имеющего целью их закрепление на национальной территории.

К примеру, в 2018 г. во исполнение решения 13-го Всекитайского народного конгресса в Пекине (от 20 марта), был принят закон, расширяющий перечень полномочий Министерства науки и техники по выдаче разрешений на работу иностранным высококвалифицированным специалистам [13]. В состав ведомства вошли: Государственное управление по делам иностранных экспертов, ранее подчинявшееся Министерству человеческих ресурсов и социального обеспечения, и агентство по финансированию фундаментальных исследований – Национальный фонд естественных наук Китая, ранее функционировавшее как независимая организация. В итоге образовалось научно-политическое «супер»-ведомство. По взглядам китайского политического руководства, включение в состав Министерства науки и техники названных ранее автономно действующих организаций должно повысить количественно-качественные показатели привлечения не только иностранных ученых, но и иностранных экспертов и бизнес-элиты, а также лучше анализировать потребности мирового научного сообщества и те ограничения по раскрытию их научного потенциала, которые существуют в конкретно взятой стране.

В Китае также разработана и успешно реализована программа «Тысяча талантов» [13]. С момента реализации программы в 2008 г. в Китай привлечено более 7 600 ученых, в том числе 3 500 перспективных молодых ученых. Однако, большинство ученых были возвращенцами китайского происхождения, и лишь около 390 из них были иностранцами. Данная программа была запущена в период финансового кризиса на Западе. Правительство Китая предложило потенциальным участникам программы по 1 млн юаней (158 тыс. долл. США) и зарплаты, сопоставимые с зарплатами в США. В 2012 г. программа «Тысяча талантов» была доработана и включила в себя подпрограмму, ориентированную на иностранных ученых в возрасте до 40 лет. «Если Китай хочет достичь глобального лидерства в науке, он должен не только создавать условия по возвращению на родину ученых – китайцев по происхождению, но и привлекать ученых из других стран. Это подходящее время для Китая, чтобы усилить свою поддержку, поскольку финансирование молодых исследователей в США и других западных странах сокращается», – говорил Сяо-Фан Ван, фармаколог и биолог-онколог из Университета Дьюка в Северной Каролине, проводивший консультирование китайских политиков по вопросам проведения научно-технической политики по привлечению в страну талантливых ученых [13].

Определенные положительные результаты приносит политика предоставления визовых преференций.

В США действуют правила квотирования на предоставление рабочей визы типа H1B (не иммиграционная). Единовременно выдается не более 65 тыс. виз данного типа, при этом лица, которые получают образование

в США, могут воспользоваться дополнительными квотами в виде 20 тыс. виз. Дополнительно на 6,8 тыс. виз имеют граждане Чили и Сингапура согласно заключенным между странами партнерскими соглашениями. Однако получить визу вне каких-либо ограничений имеют право лица, приезжающие в США для того, чтобы преподавать в высшем учебном заведении, а также прибывающие на работу в государственные научно-исследовательские центры, при этом имеющие необходимый (высокий) уровень квалификации. В США также выдается в упрощенном порядке виза типа E2B (иммиграционная) иностранным специалистам, имеющим ученую степень, или обладающим выдающимися достижениями в области экономики, науки, искусства.

В Китае предусмотрена процедура предоставления ускоренных долгосрочных 5-10-летних рабочих виз типа R для «талантов высокого класса» (большинство иностранцев, работающих в Китае, должны продлевать свои визы каждые один-два года – прим. автора). Оформление виз занимает всего один день, они бесплатны и действительны в течение 180 дней с момента выдачи для въезда на территорию республики. Визы выдаются также супругам и детям высококвалифицированных специалистов. Новые визы призваны расширить круг иностранных специалистов, работающих в Китае, особенно в таких областях, как наука и техника, которые Пекин считает ключевыми для стимулирования экономического роста. В соответствии с рекомендациями, к «талантам высокого класса», в том числе, относятся лауреаты Нобелевской премии и аспиранты из ведущих университетов мира.

В Австралии для лиц с международно признанным списком личных исключительных и выдающихся достижений предусмотрено предоставление виз Subclass 124 и 858, а также Research Activities Subclass 408. Первые два типа позволяют постоянно находиться на территории Австралии иностранцам, которые обладают признанными в международном сообществе заслугами в области: своей профессии; спорта; искусства; научных исследований. Кандидатура претендента должна быть предложена гражданином Австралии, постоянным жителем Австралии, имеющим право на получение гражданства Новой Зеландии или австралийской организацией с признанной национальной репутацией эксперта в отношении оценки таланта претендента. Виза Research Activities Subclass 408 позволяет заниматься научно-исследовательской работой в Австралии вплоть до 2 лет и проживать вместе с членами семьи.

В Великобритании с февраля 2020 г. после проведения брексита правительство планирует выдавать ученым визы в неограниченных количествах, что будет способствовать привлечению в страну ведущих ученых со всего мира. Таким способом органы госвласти реализуют принятое в 2019 г. решение премьер-министра Бориса Джонсона о превращении Соединенного Королевства в «супермагнит для талантливых ученых» [8]. Новая визовая система действует с 20 февраля 2020 г. под управлением Британского агентства по исследованиям и инновациям (UKRI), а не подразделений визовой службы (Homeoffice), как это было ранее. Это сделано для того, чтобы заявки высококвалифицированных кадров на получение виз быстро рассматривали специалисты, разбирающиеся в научных званиях и персональных достижениях, а не сотрудники иммиграционных служб. «Британия гордится своей историей научных открытий, но чтобы сохранить лидерство и быть готовыми принять новые вызовы, которые бросает будущее, нам необходимо инвестировать в таланты и новейшие исследования, – заявил премьер-министр Борис Джонсон. – Вот почему, покидая ЕС, я хочу дать понять, что Британия открыта для мировых талантов и готова поддержать их, чтобы воплотить их идеи в реальность» [8]. Для справки, исследователи из стран Европейского союза составляют около половины из 211 тыс. человек, которые работают в британских научно-исследовательских организациях. До этого момента рабочие визы для них не требовались. Однако по окончании переходного периода брексита 31 декабря 2020 г. свободное передвижение рабочей силы между Великобританией и странами Европейского союза заканчивается, в связи с чем правительство принимает меры по недопущению оттока ученых из страны.

В Германии с началом 2020 г. вступили в силу новые правила въезда высококвалифицированных работников. Новый закон предоставляет квалифицированным специалистам из стран, не входящих в Европейский союз, более широкие возможности для работы [9]. Перед подачей заявления на получение визы данной категории работников необходимо получить документы о признании их квалификации через компетентные ведомства Германии. После получения документа о признании их квалификации работники могут подать заявление на получение рабочей визы в упрощенном порядке с минимально необходимым комплектом документов. В стране очень востребованы специалисты по информатике, лаборанты, ассистенты в области биологических технологий и многие другие. В Германии чрезвычайно востребованы ноу-хау в сфере информационных

технологий и естественных наук. Рабочие места в этой сфере предлагаются в самых разных отраслях: автомобилестроении, энергетике, производстве косметических продуктов, фармакологии или консалтинге, – возможности применения знаний отличаются большим разнообразием. Кроме того, отличные перспективы существуют и в государственном секторе: например, в министерствах и ведомствах или же в научно-исследовательских и технических институтах [10].

Таким образом, в условиях усиления международной конкуренции за кадры высшей квалификации ведущие государства мира принимают комплекс политических, экономических и административных мер, способствующих сохранению национальных ученых и привлечению в страну ученых-иностранцев.

В этих целях совершенствуются государственные механизмы управления данными процессами, уточняются задачи и функции государственных органов, в том числе связанные с перераспределением и передачей полномочий в профильные (научно-технические) ведомства, занимающиеся подбором, оценкой и приглашением в науку иностранных ученых, разрабатываются государственные целевые программы. Немаловажное значение придается совершенствованию регламентов выдачи рабочих виз в сторону упрощения процедуры их предоставления высококвалифицированным научным работникам.

В России, к сожалению, с учетом сохранения тенденции к уменьшению количества научных работников, имеющих ученые степени, работа органов государственной власти по регулированию исследуемых процессов носит фрагментарный характер, не имеющий общего замысла, целей и задач [3]. Использование же механизмов мониторинга с выводами о причинах и условиях, способствовавших снижению количества российских ученых сводится к констатации цифровых данных (количество прибывших/убывших) ответственными государственными органами. В связи с этим представляется актуальным в рамках разработки и реализации мер организационного, нормативно-правового и методического характера в целях обеспечения экономической безопасности страны заинтересованным органам государственной власти проводить мониторинг эмиграционных процессов среди кадров высшей квалификации с детализацией до конкретно взятого научного работника, вплоть до заведения на каждого личного дела (в электронной форме), содержащего демографические данные, данные о профессиональной деятельности и личных достижениях в сфере науки и образования, а также о факте убытия из страны на постоянное место жительства (трудоустройства) с анализом причин и условий, им способствовавших. Иными словами, проводить не только статистическую, как ранее предлагалось исследователями, но и точечную информационно-аналитическую работу [4]. Через дипломатические представительства (консульские службы) России за рубежом осуществлять мониторинг дальнейшей профессиональной деятельности ученых с поддержанием с ними постоянного взаимодействия.

#### *Библиографический список*

1. Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации до 2030 года» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216629/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/) (дата обращения: 15.04.2020).
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 01.03.2020) «Об образовании в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 15.04.2020).
3. Воронина, Н. А. Интеллектуальная миграция: зарубежный и российский опыт регулирования // Труды института государства и права Российской академии наук. – 2018. – Т. 13. – № 6. – С. 158-183.
4. Каменский, А. Н. Утечка умов и национальная безопасность России // Мировое и национальное хозяйство. – 2007. – № 2 (3). – С. 78-98.
5. Рубинская, Э. Д. Высококвалифицированные специалисты как ключевой фактор конкурентоспособности стран: мировой опыт привлечения // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2020. – № 1. – С. 146-153.
6. Серёгина, Т. Н., Глазунова, В. С. Проблема «утечки умов» в российской цифровой экономике // Материалы конференций ГНИИ «Нацразвитие». Март 2018: сборник избранных статей Международной научной конференции, Международной научно-методической конференции, Международной студенческой научной конференции. Март 2018. – СПб.: ГНИИ «Нацразвитие», 2018. – С. 159-164.
7. Юревич, М. А., Малахов, В. А. Социологические исследования международной академической мобильности // Управление наукой: теория и практика. – 2019. – Т. 1. – № 2. – С. 103-117.

8. Британия после брексита будет давать визы ученым в неограниченных количествах // Би-би-си [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bbc.com/russian/news-51265839> (дата обращения: 15.04.2020).
9. Германия открывает рынок труда для квалифицированных работников из стран, не входящих в состав ЕС // Представительства Германии в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://germania.diplo.de/ru-ru/-/2253132?openAccordionId=item-2253134-2-panel> (дата обращения: 15.04.2020).
10. Информационные технологии и естественные науки // Представительства Германии в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.erkennung-in-deutschland.de/html/ru/informacionnye-tehnologii.php> (дата обращения: 15.04.2020).
11. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/14477> (дата обращения: 15.04.2020).
12. Приказы о лишении // Высшая аттестационная комиссия (ВАК) при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://arhvak.minobrnauki.gov.ru/web/guest/162> (дата обращения: 15.04.2020).
13. Jia, H. China's science ministry gets power to attract more foreign scientists // Nature Index [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.natureindex.com/news-blog/chinas-science-ministry-gets-power-to-attract-more-foreign-scientists> (дата обращения: 15.04.2020).

#### References

1. Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 13.05.2017 № 208 “O Strategii ekonomicheskoi bezopasnosti Rossiiskoi Federatsii do 2030 goda” [*Decree of the President of the Russian Federation “On the Strategy of Economic Security of the Russian Federation until 2030” No. 208, dated on May 13, 2017*]. Legal reference system “ConsultantPlus”. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216629/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/) (accessed 15.04.2020).
2. Federal’nyi zakon ot 29.12.2012 № 273-FZ (red. ot 01.03.2020) “Ob obrazovanii v Rossiiskoi Federatsii” [*Federal Law “On Education in the Russian Federation” No. 273, dated on December 29, 2012 (as amended, dated on March 1, 2020)*]. Legal reference system “ConsultantPlus”. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (accessed 15.04.2020).
3. Voronina N. A. Intellektual’naya migratsiya: zarubezhnyi i rossiiskii opyt regulirovaniya [*Intellectual migration: Russian and foreign experience of regulation*]. Trudy instituta gosudarstva i prava Rossiiskoi akademii nauk [*Proceedings of the Institute of State and Law of the Russian Academy of Sciences*], 2018, no. 6, pp. 158-183.
4. Kamenskii A. N. Utechka umov i natsional’naya bezopasnost’ Rossii [*Brain drain and Russia’s national security*]. Mirovoe i natsional’noe khozyaistvo, 2007, no. 2 (3), pp. 78-98.
5. Rubinskaya E. D. Vysokokvalifitsirovannye spetsialisty kak klyuchevoi faktor konkurentosposobnosti stran: mirovoi opyt privlecheniya [*Highly qualified specialists as a key factor in the competitiveness of countries: world experience in attracting*]. Gosudarstvennoe i munitsipal’noe upravlenie. Uchenye zapiski, 2020, no.1, pp. 146-153.
6. Seregina T. N., Glazunova V. S. Problema “utechki umov” v rossiiskoi tsifrovoi ekonomike [*Problem of “brain drain” in the Russian digital economy*]. Materialy konferentsii GNII “Natsrazvitie”. Mart 2018: sbornik izbrannykh statei Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii, Mezhdunarodnoi nauchno-metodicheskoi konferentsii, Mezhdunarodnoi studencheskoi nauchnoi konferentsii. Mart 2018 [*Proceedings of conferences of the National Research Institute for the Humanities “National Development”. March 2018: collection of selected articles of the International scientific conference, the International scientific and methodological conference, the International student scientific conference. March 2018*]. St. Petersburg, GNII “Natsrazvitie”, 2018, pp. 159-164.
7. Yurevich, M. A., Malakhov V. A. Sotsiologicheskie issledovaniia mezhdunarodnoi akademicheskoi mobil’nosti [*Sociological research of international academic mobility*]. Upravlenie nauko: teoriya i praktika [*Science Management: Theory and Practice*], 2019, vol. 1, no.2, pp.103-117.
8. Britaniya posle breksita budet davat’ vizeny uchenym v neogranichennykh kolichestvakh [*Britain after Brexit will give visas to scientists in unlimited quantities*]. BBC. Available at: <https://www.bbc.com/russian/news-51265839> (accessed 15.04.2020).
9. Germaniya otkryvaet rynek truda dlya kvalifitsirovannykh rabotnikov iz stran, ne vkhodyashchikh v sostav ES [*Germany opens up the labor market for qualified workers from non-EU countries*]. Predstavitel’stva Germanii v Rossii [Representative offices of Germany in Russia]. Available at: <https://germania.diplo.de/ru-ru/-/2253132?openAccordionId=item-2253134-2-panel> (accessed 15.04.2020).
10. Informatsionnye tekhnologii i estestvennye nauki [*Information technologies and natural sciences*]. Predstavitel’stva Germanii v Rossii [Representative offices of Germany in Russia]. Available at: <https://www.erkennung-in-deutschland.de/html/ru/informacionnye-tehnologii.php> (accessed 15.04.2020).

11. Ofitsial`nyi sait Federal`noi sluzhby gosudarstvennoi statistiki [*Official website of the Federal State Statistics Service*]. Available at: <https://www.gks.ru/folder/14477>(accessed 15.04.2020).
12. Prikazy o lishenii [*Orders on deprivation*]. Vysshaya attestatsionnaya komissiya (VAK) pri Ministerstve nauki i vysshego obrazovaniya Rossiiskoi Federatsii [*Higher Attestation Commission (HAC) under the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation*]. Available at: <http://arhvak.minobrnauki.gov.ru/web/guest/162> (accessed 15.04.2020).
13. Jia H. China's science ministry gets power to attract more foreign scientists. Nature Index. Available at: <https://www.natureindex.com/news-blog/chinas-science-ministry-gets-power-to-attract-more-foreign-scientists> (accessed 15.04.2020).

---

---

## СТРАТЕГИИ И ИННОВАЦИИ

УКД 004.934

JEL M37

DOI 10.26425/1816-4277-2020-5-49-57

**Ахмаева Людмила Геннадьевна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-7867-2590  
**e-mail:** lg\_ahmaeva@guu.ru

### ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИЙ ОПЫТ И ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ГОЛОСОВЫХ АССИСТЕНТОВ В ИНТЕРАКТИВНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЯХ: AMAZON ALEXA, GOOGLE HOME, APPLE SIRI, ЯНДЕКС АЛИСА

***Аннотация.** Рассмотрено появление, развитие, проблемы, перспективы и статистика использования голосовых ассистентов в интерактивных маркетинговых коммуникациях. Использование голосовых ассистентов в качестве интерфейса взаимодействия с электронной техникой представляет собой новый, динамично развивающийся тренд, охватывающий все сферы жизнедеятельности человека. Актуальность исследуемой проблематики заключается в том, что интеграция рекламы в голосовых ассистентах в ближайшее время в той или иной степени коснется всех видов бизнеса и станет неотъемлемой частью успешной рекламной кампании: это наиболее эффективные интерактивные маркетинговые коммуникации будущего. Приведены рекомендации автора по использованию голосовых ассистентов в интерактивных маркетинговых коммуникациях.*

***Ключевые слова:** маркетинг, реклама, интерактивные маркетинговые коммуникации, голосовые ассистенты, голосовые помощники, рекламные интеграции, методы продвижения, управление голосом, голосовой ввод.*

**Цитирование:** Ахмаева Л.Г. Пользовательский опыт и возможности использования голосовых ассистентов в интерактивных маркетинговых коммуникациях: Amazon Alexa, Google Home, Apple Siri, Яндекс Алиса//Вестник университета. 2020. № 5. С. 49–57.

**Akhmaeva Liudmila**  
Candidate of Economic Sciences, State  
University of Management, Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-7867-2590  
**e-mail:** lg\_ahmaeva@guu.ru

### USER EXPERIENCE AND OPPORTUNITIES IN THE USE OF VOICE ASSISTANTS IN INTERACTIVE MARKETING COMMUNICATIONS: AMAZON ALEXA, GOOGLE HOME, APPLE SIRI, YANDEX ALICE

***Abstract.** The emergence, development, problems, prospects and statistics of the use of voice assistants in interactive marketing communications have been considered. The use of voice assistants as an interface of interaction with electronic equipment is a new, dynamically developing trend, covering all spheres of human activity. The relevance of the studied problem lies in the fact that the integration of advertising in voice assistants in the near future will affect all types of business in one way to another and become an integral part of a successful advertising campaign: these are the most effective interactive marketing communications of the future. The author's recommendations on the use of voice assistants in interactive marketing communications have been given.*

***Keywords:** marketing, advertising, interactive marketing communications, voice assistants, voice assistants, advertising integrations, promotion methods, voice control, voice input.*

**For citation:** Akhmaeva L.G. (2020) User experience and opportunities in the use of voice assistants in interactive marketing communications: Amazon Alexa, Google Home, Apple Siri, Yandex Alice. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 49–57. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-49-57

---

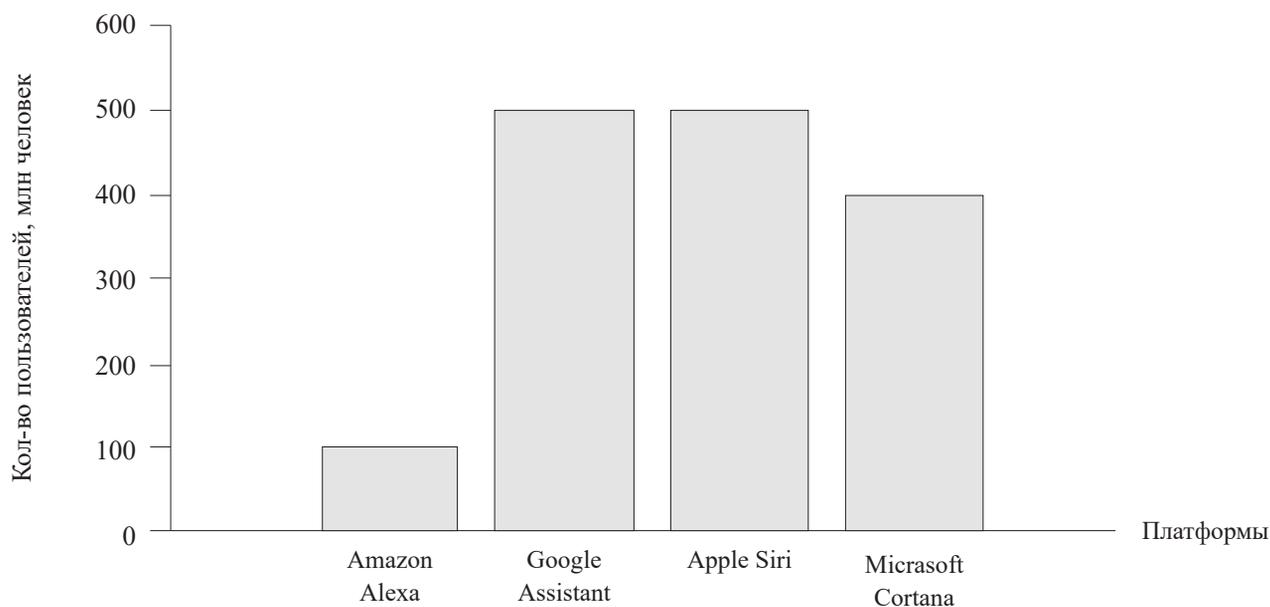
© Ахмаева Л.Г., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

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



На протяжении всего срока развития информационных технологий люди неустанно трудились над тем, чтобы сделать процесс взаимодействия с компьютерами и другой сложной техникой как можно более простым и понятным. Начав с перфокарт и программируемых переключателей, человечество прошло путь к клавиатуре, мыши, полноцветным дисплеям высокого разрешения и, наконец, совсем недавно вплотную приблизилось к повсеместному внедрению управления голосом [3; 4].

Первый импульс системы голосового управления получили в автомобильной индустрии. Инженеры, работавшие над электроникой автомобилей семейного и премиального классов, стремились предоставить своим клиентам максимум удобства в процессе вождения, когда руки заняты, а внимание водителя сосредоточено на дороге. В дальнейшем эстафету подхватили производители смартфонов, а затем – компании, выпускающие домашнюю акустику. Они обратили внимание на то, что основная масса голосовых команд касается воспроизведения музыки, поиска в сети «Интернет» (далее – Интернет) и ответов на относительно простые вопросы. В итоге на передний край развития голосовых интерфейсов вышли смартфоны и, довольно неожиданно, аудиоколонки (рис. 1).



Источник: [16]

Рис. 1. Распределение пользователей голосовых ассистентов по платформам

Голосовой ассистент представляет собой программу, преобразующую голосовые команды человека в программный код или сервис на основе искусственного интеллекта, распознающий человеческую речь и способный выполнить определенное действие в ответ на голосовую команду. Чаще всего голосовые помощники используются в смартфонах, умных колонках, веб-браузерах [6].

Первый полноценный голосовой ассистент в современном виде, Apple Siri, появился 9 августа 2011 г. Он был разработан Международным центром искусственного интеллекта SRI. С его появлением началась новая эра – эра развития систем голосового ввода информации. А вскоре к Siri прибавились Google Assistant, Amazon Alexa, Microsoft Cortana и «Алиса» от российского Яндекса. В Китае и других странах также появилось несколько голосовых ассистентов, работающих на внутренний рынок с соответствующей спецификой.

В Российской Федерации на данный момент не существует научных публицистических источников, освещающих проблематику рекламной интеграции в голосовых ассистентах, а также опыт использования голосовых ассистентов в интерактивных маркетинговых коммуникациях. Преимущественно они существуют в виде отчетов и статистических данных консалтинговых компаний и экспертных мнений топ-менеджмента крупных ритейлеров на английском языке на электронных ресурсах в Интернете. Так как проблематика, рассмотренная в данной статье, нова и актуальна, мы рассмотрели эти источники как приоритетные.

Приведем некоторые статистических данные, иллюстрирующие наступление эры голосовых ассистентов.

1. Согласно исследованию американского агентства Alameda Internet Marketing, голосовой поиск уже был одним из 3 топ-трендов SEO в 2017 г. [9].

2. По состоянию на 2018 г., Google Assistant работает на 400 млн устройств по всему миру. И эта цифра продолжает расти (табл. 1).

3. По данным GlobalWebIndex, 25 % людей в возрасте от 16 до 24 лет используют голосовой поиск с мобильных устройств (рис. 2) [20].

4. По прогнозам компании Comscore, к 2020 г. 50 % запросов будет производиться голосом [12].

5. Согласно исследованиям Walker Sands, за 2018 г., каждый пятый пользователь умной колонки от Amazon совершал покупки с ее помощью, а одна треть планировала сделать это в скором времени [17].

6. Согласно исследованию PwC, 71 % пользователей при поиске в сети предпочли бы вводить текст голосом, а не вручную [10].

7. В гостиничном бизнесе также увеличивается использование функции «голосовой поиск» – 43 % потребителей гостиничных услуг используют голосовой поиск [1].

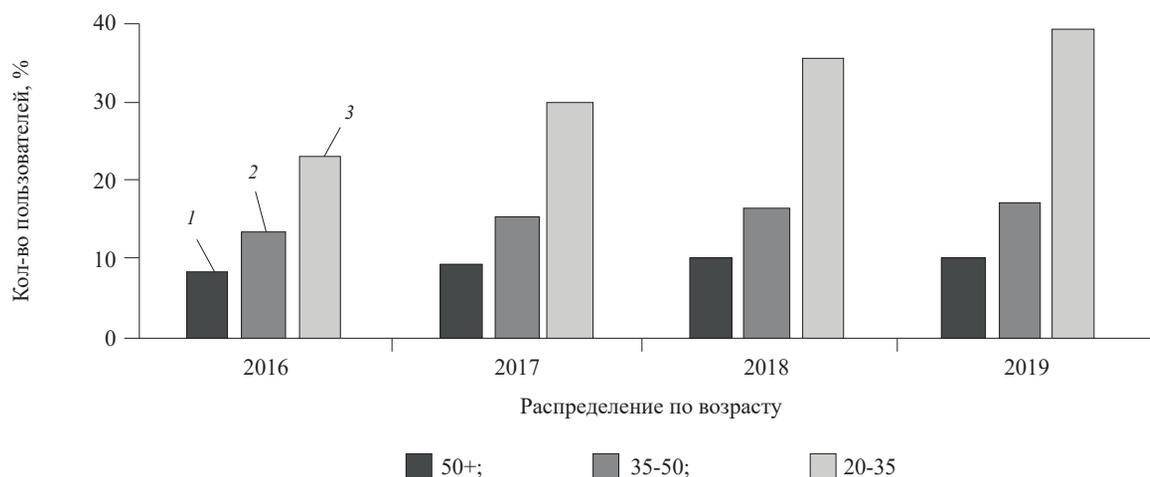
8. К 2023 г., согласно прогнозу Juniper Research, в мире будет использоваться 8 млрд голосовых ассистентов – на одного человека будет приходиться два-три голосовых ассистента, а предполагаемое число их активных пользователей достигнет 3-4 млрд человек. На данный момент среди голосовых ассистентов для умных колонок доминируют Alexa от Amazon и Google Assistant, для смартфонов – Google Assistant и Siri от Apple (см. рис. 3) [11; 16].

Таблица 1

### Присутствие голосовых ассистентов на основных платформах

Платформа	Голосовой ассистент					
	Amazon Alexa	Google Assistant	Apple Siri	Microsoft Cortana	Samsung Bixby	Яндекс.Алиса
Умная колонка	Amazon Echo	Google Home	Apple Homepod	HK Invoke	-	Яндекс.Станция и другие
Смартфон	iOS/Android	iOS/Android	iOS	iOS/Android	Android	iOS/Android
Персональный компьютер	-	-	Apple OS	Microsoft OS	-	-

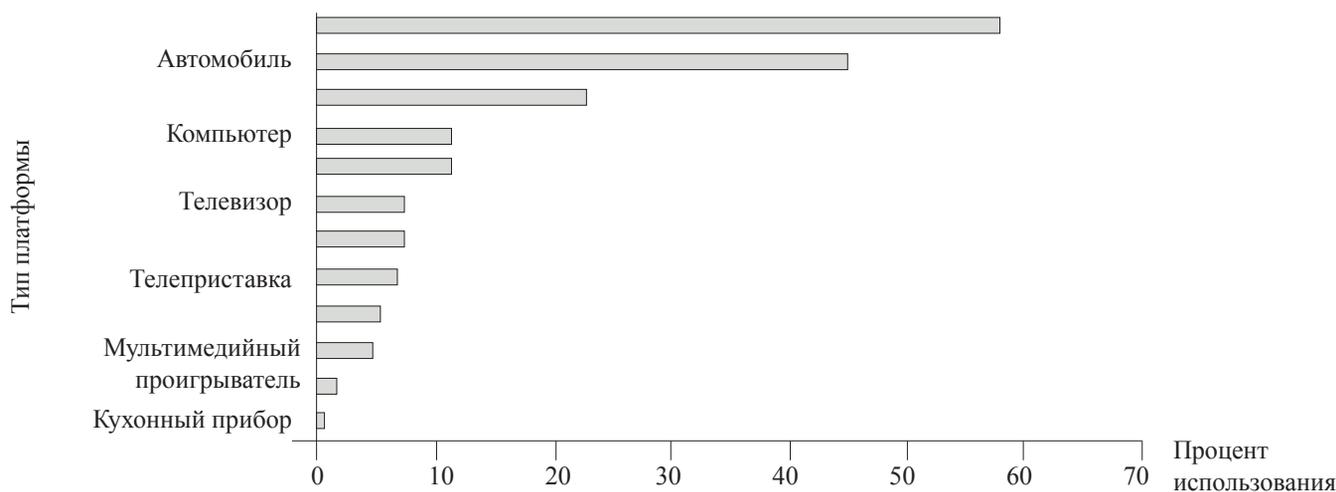
Источник: [14]



Примечание: участники опросов пользовались ассистентами как минимум один раз в месяц на одной из существующих платформ.

Источник: [15]

Рис. 2. Распределение пользователей голосовых ассистентов по возрасту



Источник: [13]

Рис. 3. Количество пользователей крупнейших голосовых ассистентов по состоянию на 2019 г.

Причиной того, что большинство крупнейших ИТ-компаний уделяет голосовым ассистентам столько внимания, является тот факт, что людям нравится с ними общаться, и с каждым днем у ассистентов появляется все больше новых функций. Раньше они умели включать музыку и рассказывать о погоде, а сегодня позволяют делать покупки, заказывать такси и доставку еды, играть в интеллектуальные игры, и даже болтать на отвлеченные темы, помогают решать каждодневные задачи, такие как планирование рабочего дня, выбор одежды по погоде, подбор маршрута путешествия или программы спортивной тренировки. [5].

Исследования Accenture Interactive показали, что большинство потребителей воспринимают голосовые ассистенты положительно и считают их полезными несмотря на то, что они пока работают далеко не идеально [18].

Новые возможности открывают широкий маркетинговый инструментарий и предоставляют ранее недоступный уровень интерактивности во взаимодействии с целевой аудиторией. Около 80 % пользователей считает, что лучшая способность голосовых помощников – умение дать один конкретный ответ на поставленный вопрос.

73 % были бы рады общаться со своими голосовыми помощниками постоянно, если бы те могли отвечать им как настоящие люди. Сейчас в США используется около 45 млн устройств со встроенными голосовыми ассистентами. Согласно данным исследования eMarketer, их количество возрастет до 67 млн в 2019 г. Также использование голосового ввода информации бесценно для людей с проблемами зрения и координацией движений.

«В той или иной степени разговорный искусственный интеллект коснется всех видов бизнеса и всех потребителей», – пишет Forbes [7].

Своих голосовых ассистентов запускают ритейлеры, туроператоры, банки, компании мобильной связи, бренды товаров повседневного спроса. Специализированные ассистенты консультируют клиентов, собирают заказы и выполняют HR-функции: виртуальный помощник «Мегафона» «Елена», голосовой навык «Папа Джонс» для заказа пиццы через «Алису» или HR-помощник в российском KFC, который освобождает отдел кадров от обработки «пустых» заявок.

Специализированный голосовой ассистент становится важным конкурентным преимуществом, где первостепенное значение имеет качество навыков ассистента. Потребитель предпочтет тот магазин или службу доставки, чей голосовой сервис удобнее, комфортнее в использовании, интереснее, умнее и быстрее других. Стоимость разработки собственного голосового приложения – навыка – в среднем начинается от 300 000 рублей, а в сложных комплексных случаях (например, при внедрении в онлайн-магазинах с большим ассортиментом) стоимость проекта может достигать 10-15 млн рублей.

Изначально голосовые ассистенты должны были просто упростить и ускорить поиск информации, однако по ранним диалогам пользователей с Siri сразу стало понятно, что разговор, пусть и с компьютером, имеет для потребителей отдельную и неожиданно высокую ценность.

Пока что рынок находится в процессе формирования, и пользователи только знакомятся с голосовыми ассистентами, привыкают к новой парадигме взаимодействия с техникой. Ожидается, что как только накопится

определенный пользовательский опыт, рынок начнет расти в геометрической прогрессии. Голосовые ассистенты найдут повсеместное применение для облегчения работы с различными сервисами – от карт до доставки еды. Развитие искусственного интеллекта приведет к усложнению и еще большему очеловечиванию сценариев общения и, как следствие, к повышению лояльности пользователей к этой технологии или конкретной реализации от компании, чьи ценности им ближе других.

Несмотря на то, что «Алиса» от Яндекса появилась гораздо позже, чем начался бум голосовых помощников в США, ее ежедневная аудитория уже составляет около 8 млн пользователей, как об этом в январе 2019 г. сообщил на Всемирном экономическом форуме в Давосе операционный и финансовый директор «Яндекса» Грег Абовский.

Более того, по данным Яндекса, на конец января 2019 г., 20 % всех запросов пользователей – голосовые. В мае 2018 г. «Яндекс» опубликовал статистику, что «Алиса» установлена на 53 % смартфонов в России и доступна в навигаторе более чем в 20 млн автомобилей [8].

Предполагается, что по мере развития и все более тесного интегрирования голосовых ассистентов во все сферы повседневной жизни человека, маркетологи столкнутся с тем, что потребители уже не будут напрямую взаимодействовать с экраном устройства, а все чаще будут использовать голосовых ассистентов и они в ближайшее время станут неотъемлемой частью бизнес-модели большинства компаний.

Так как по понятным причинам в приложения голосовых ассистентов невозможно встроить уже ставшую классикой баннерную рекламу, компаниям необходимо будет подбирать правильное время, место и ситуацию, чтобы ненавязчиво и эффективно прорекламировать свой продукт или услугу. Использование голосовых ассистентов при выборе или заказе товаров и услуг отменят необходимость в упаковке и дизайне товара, а также в визуальной рекламе – то, во что бренды десятилетиями вкладывали деньги.

Для пользователя привычно печатать ключевые слова в поисковиках и получать длинный список результатов. С голосовыми ассистентами все по-другому – он выдает один-два релевантных результата.

Компании Toyota, CampbellSoup, Unilever и IBMWatson, которые уже протестировали функцию, отметили, что среднее время вовлечения составило одну-две минуты: потребители тратят больше времени на умную рекламу, чем на обычные цифровые объявления.

Интеграция голосовых помощников во всевозможные устройства в будущем приведет к тому, что маркетологам придется изменить подход к общению с пользователями, сделать его более личным, но решить эту задачу можно будет только в том случае, если компании найдут способ качественно защищать голосовых ассистентов от мошенничества.

Удобно не тратить время на промежуточные фразы, когда можно сразу поручить выполнение задачи. От вопросов «Где самые вкусные суши» перейти к «Закажи суши». И не надо уточнять, что вкусные. Голосовой ассистент уже знает вкусы владельца, допустимую ценовую категорию и адрес. В ближайшем будущем может получить доступ к банковскому счету и персональным данным владельца. Голосовой ассистент становится краеугольным камнем всего процесса покупки – от выбора продукта до оценки результата.

Голосовые ассистенты поменяют мир в целом и рекламу в частности. Это будет монополией на любые виды коммерческой деятельности: и на оказание услуг, и на продажу товаров. И, бесспорно, на рекламу, как на неотъемлемое звено в цепочке коммерческой деятельности. Когда рынок перейдет к голосовому вводу команд в качестве основного, стоимость рекламы существенно возрастет. Но независимо от стоимости, все компании не смогут быть первыми в одних и тех же категориях, что означает перераспределение каждого сектора в пользу одного выгодополучателя.

Несомненное удобство использования голосовых ассистентов позволяет с уверенностью предположить, что вскоре они будут отвечать на бытовые и деловые звонки. Скорее всего, близок тот день, когда они начнут обмениваться поздравлениями от имени своих владельцев. Личное человеческое общение станет такой же роскошью, как сейчас личные встречи относительно звонков по телефону.

Тем не менее, в свое время развитие телефонов не уничтожило письмо. С появлением кинематографа не исчезли книги. Смартфоны уже победили стационарные компьютеры, мобильный трафик больше в разы больше – но компьютеры остались. Изменились пропорции того, как часто и активно с ними взаимодействуют люди.

При отличных перспективах использования голосовых ассистентов в интерактивных маркетинговых коммуникациях, все же существует ряд проблем (см. табл. 2).

**Основные проблемы при использовании голосовых ассистентов  
в маркетинговых коммуникациях**

Проблема	Описание
Далеко не все потребители готовы пользоваться голосовым вводом	В шумных помещениях плохо слышно, не все языки пока поддерживаются, люди стесняются разговаривать с роботом публично. Часто напечатать и прочесть что-то привычнее и быстрее. Кому-то в целом проще воспринимать информацию зрительно. Аудиопоток сложнее комментировать, цитировать, перематывать на нужное место
Разработка ассистента стоит очень дорого	За исключением гигантов, никто не может себе позволить разрабатывать и развивать голосовые ассистенты, поскольку это неразрывно связано с крупными и продолжительными инвестициями. Более мелкие компании становятся корпоративными пользователями. А игнорировать технический прогресс невозможно – это приведет к небольшим потерям в продажах в ближайшей перспективе и к значительным – в долгосрочной
Недопонимания человека голосовым ассистентом и возможные ошибки	«Голосовые ассистенты несовершенны. Если покупатель приобретает одежду стоимостью от \$300 до \$1 тысячи – не хочется, чтобы он сталкивался с какими-то трудностями. Мы хотим, чтобы он захотел купить такую одежду еще раз», – заявил представитель одного из премиальных брендов одежды. Подобное мнение профессионала является прямым следствием того факта, что в последние годы с голосовыми ассистентами в своих приложениях активно экспериментируют компании розничной торговли. Тем не менее, пока такие решения работают только с простыми задачами: заказать, переключить разговор на сотрудника, либо с ограниченным товарным ассортиментом. Голосовые ассистенты пока не учитывают акценты и диалекты, не работают с нестандартными запросами
Обработка личных данных	<p>Розничные магазины вряд ли захотят давать доступ к клиентским базам данных компаниям вроде Google или Amazon. Одна из основных причин, по которым бизнес может голосовать против голосовых технологий, – информационная безопасность и закрытость данных, которые мог бы использовать для самообучения голосовой ассистент. В качестве ярких примеров потенциального риска ошибок и навязанного влияния на человека можно привести два.</p> <p>1. Компания Burger King прорекламировала свой продукт при помощи колонки Google Home, выпустив видеоролик, в котором молодой человек говорит, что перечислить все свежие ингредиенты воппер-бургера невозможно за такое короткое время, и произносит ставшую классической фразу: «Окей, Google, что такое воппер-бургер?». «Умные» колонки, которые в этот момент находились вблизи телевизоров или компьютеров зрителей, принимали запрос и начинали зачитывать статью о вопперах из «Википедии».</p> <p>2. В январе 2017 г. произошло то, что должно было произойти рано или поздно: заказ голосовому ассистенту сделал и оплатил ребенок. Семья из Техаса в США получила посылку, в которой находился кукольный домик за 170 долл. США и 2 кг дорогих сладостей, – заказ их шестилетней дочери, которая просто озвучила свою просьбу «Алексе». После этого родители включили в Amazon Echo защиту, где для подтверждения покупки нужно воспользоваться специальным кодом, но история на этом не закончилась. О кукольном домике решили сделать сюжет на канале CW6 в городе Сан-Диего в США. В конце передачи ведущий сказал: «Мне нравится эта девочка, которая сказала: «Алекса», закажи для меня кукольный домик». Сразу после передачи на канал начали поступать жалобы от владельцев колонок Amazon. Их устройства восприняли слова ведущего как команду. Хорошо, что в большинстве случаев для подтверждения покупки нужно было ответить «да» или ввести код, и поэтому массовых списаний средств в тот раз не произошло</p>

Проблема	Описание
Снижение значимости визуальных элементов	Голосовые помощники не дополняют графический интерфейс, а фактически делают его ненужным. Классическое «продвижение» продукта в Интернете выглядит так, что нужно быть в топе поисковой выдачи по своим ключевым запросам. Дизайн сайтов, разработка контента, SEO, SMM, контекстная, баннерная реклама – практически весь рекламный бюджет расходуется компаниями на повышение позиций «в онлайне». В случае развития голосовых помощников графический дизайн перестанет быть нужным. Его увидят единицы. Никаких «визуальных концепций», только галерея фотографий и видеороликов, из которых голосовой ассистент сам отберет что-то подходящее (на свой вкус) и покажет так, как сочтет нужным в своем интерфейсе
Предоставление ограниченной информации по запросу	Голосовые помощники не зачитывают список информации по запросам пользователей и не показывают контекстные баннеры. Они дают один ответ. Таким образом, из-за смены парадигмы от визуального к аудио «топ-10» сжимается до «топ-1», что приведет к масштабному перестроению всей рекламной кампании как таковой. Развернется настоящая битва за первые места. Какой фильм или крем для рук посоветует «Алиса»? Какую новинку она предложит почитать, какой концерт посетить?

Составлено автором по материалам источников: [2; 17; 19]

Исходя из вышеизложенного, при использовании голосовых ассистентов в интерактивных маркетинговых коммуникациях, маркетологам рекомендуется следующее.

1. Дать потребителю возможность «поболтать» с голосовым ассистентом, а не только озвучивать команды, указания и задавать вопросы. Крайне полезно предоставлять возможность использовать альтернативный способ ввода информации – привычный графический интерфейс.

2. Не пытаться разработать собственного голосового ассистента. Структура запросов каждого из видов ассистентов является коммерческой тайной разработчика и не размещается в открытом доступе. Соответственно, понадобится разработать собственную структуру, на что потребуются огромные ресурсы (миллионы долларов) и труд команд в сотни человек в течение нескольких лет. Рекомендуем заранее выбрать наиболее популярный и пользующийся доверием аудиторией ассистент (а еще лучше – сразу несколько) и качественно готовить для них фирменные «навыки», рекламные интеграции, подписные сервисы или функции работы в тандеме с телевидением или интернет-сервисами. Например, возможность быстро узнать биографию актера при просмотре сериала на телевидении и тут же приобрести подписку на стриминговом сервисе для просмотра пропущенных серий).

3. Структурировать сайт таким образом, чтобы он был понятен голосовым ассистентам. Контактная информация, состав каталога, реквизиты и информация о компании должны восприниматься однозначно и не допускать двоякого толкования.

4. Проработать вопросы конфиденциальности информации и многоступенчатую систему безопасности всех данных потребителя.

5. Использовать вариант применения потребителем голосовых ассистентов для прослушивания музыки. Это повышает аудиторию digital-аудио, куда бренды также могут встраивать свою рекламу.

6. Размещать рекламу по аукционной модели с оплатой за определенное количество прослушиваний.

7. Быть готовым вести интерактивные маркетинговые коммуникации через сервисы потокового вещания и навыки. Здесь понадобятся новые, а также частично забытые подходы. Например, нужно будет научиться записывать яркие, но короткие ролики с призывом к немедленному действию. Тех, кто сможет делать это лучше остальных, ждет замечательный бонус: потребителю нужно будет сказать лишь одно слово, чтобы приобрести услугу или заказать товар.

Безусловно, голосовые коммуникации, казалось бы, ушедшие в тень на волне «мессенджер-революции», переживают второе рождение. Получится ли у них вновь стать доминирующим способом общения не только между людьми, но и между людьми и компьютерами, людьми и брендами, людьми и виртуальными друзьями – ответ на этот вопрос мы узнаем в самое ближайшее время.

*Библиографический список*

1. Жукова, М. А. Развитие гостиничной индустрии на основе использования информационных технологий // Управление. – 2018. – № 6 (4). – С. 62-66.
2. Махалин, В. Н., Махалина, О. М. Управление вызовами и угрозами в цифровой экономике России // Управление. – 2018. – № 6 (2). – С. 57-60.
3. Рязанова, Г. Н., Сазанова, А. А., Сазанова, С. Л. Влияние процессов цифровизации экономики на деятельность нефинансовых организаций // Управление. – 2018. – № 6 (2). – С. 52-56.
4. Сакульева, Т. Н., Тромбетта, С. История зарождения и развития клиентского сервиса // Управление. – 2019. – № 7 (4). – С. 54-59.
5. Старостин, В. С. Трансформация маркетинговых технологий в эпоху машинного интеллекта // Вестник университета. – 2018. – № 1. – С. 28-34.
6. Глоссарий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tiny.cc/s6yhlz> (дата обращения: 16.02.2020).
7. Кинякина, Е. Битва за \$9 млрд: зачем компании одна за другой включаются в войну болталок // Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tiny.cc/q7yhlz> (дата обращения: 16.02.2020).
8. «Яндекс» сделает голосовой помощник «Алиса» доступным в разных браузерах // РБК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tiny.cc/l8yhlz> (дата обращения: 16.02.2020).
9. 39 Experts share their top 3 SEO trends for 2017 and beyond // Alamedia Internet Marketing [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://alamedaim.com/seo-trends/> (дата обращения: 16.02.2020).
10. Consumer intelligence series: Prepare for the voice revolution // PwC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tiny.cc/xbzhlz> (дата обращения: 16.02.2020).
11. Digital voice assistants in use to triple to 8 billion by 2023, driven by smart home devices // Juniper Research [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tiny.cc/1czhlz> (дата обращения: 16.02.2019).
12. Just say it: The future of search is voice and personal digital assistants // Campaign [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tiny.cc/dezhlz> (дата обращения: 16.02.2020).
13. Kinsella, B. Amazon Alexa is available on 100 million devices – Here’s why it is actually more and how it stacks up against Apple and Google // Voicebot.ai [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tiny.cc/39yhlz> (дата обращения: 16.02.2020).
14. Kinsella, B. US adult voice assistant use by surface // Voicebot.ai [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tiny.cc/3fzhlz/> (дата обращения: 16.02.2020).
15. Petrock, V. US voice assistant users 2019: Who, what, when, where and why // eMarketer [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tiny.cc/ldzhlz> (дата обращения: 16.02.2019).
16. Prist, A. Battle of the Russian voice assistants and voice search // Medium [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tiny.cc/4azhlz> (дата обращения: 16.02.2020).
17. The future of retail 2018: How technology is expanding the scope of online commerce beyond retail // Walker Sands [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tiny.cc/lfzhlz> (дата обращения: 16.02.2020).
18. Wander, E. Infographic: here’s how much consumers will use voice technology in the near future. And how they feel about digital assistants // Adweek [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tiny.cc/aczhlz> (дата обращения: 16.02.2020).
19. Williams, G. 6-year-old accidentally orders high-end treats with Amazon’s Alexa // Fox News [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tiny.cc/6gzhlz> (дата обращения: 16.02.2020).
20. Young, K. 25 % of 16-24s use voice search on mobile // GlobalWebIndex [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tiny.cc/whzhlz> (дата обращения: 16.02.2020).

*References*

1. Zhukova M. A. Razvitie gostinichnoi industrii na osnove ispol'zovaniya informatsionnykh tekhnologii [The development of the hotel industry through the use of information technology]. Upravlenie, 2018, no.6 (4), pp.62-66.
2. Makhalin V. N., Makhalina O. M. Upravlenie vyzovami i ugrozami v tsifrovoi ekonomike Rossii [Managing challenges and threats in digital economy of Russia]. Upravlenie, 2018, no.6 (2), pp. 57-60.

3. Ryazanova G. N., Sazanova A. A., Sazanova S. L. Vliyanie protsessov tsifrovizatsii ekonomiki na deyatelnost` nefinansovykh organisatsii [*The impact of digitalization of the economy on the activities of non-financial organizations*]. Upravlenie, 2018, no. 6 (2), pp. 52-56.
4. Sakul`eva T. N., Trombetta S. Istoriya zarozhdeniya i razvitiya klientskogo servisa. [*History of origin and development of customer service*]. Upravlenie, 2019, no.7 (4), pp. 54-59.
5. Starostin V. S. Transformatsiya marketingovykh tekhnologii v epokhu mashinnogo intellekta [*Transformation of marketing technologies in the era of machine intelligence*]. Vestnik Universiteta, 2018, no. 1, pp. 28-34.
6. Glossarii [*Glossary*]. Available at: <http://tiny.cc/s6yhlz> (accessed 16.02.2020).
7. Kinyakina E. Bitva za \$9 mlrd: zachem kompanii odna za drugoi vkluchautsya v voiny boltalok. [*The battle for \$ 9 billion: why do companies one after another join the war of talkers*]. Forbes. Available at: <http://tiny.cc/q7yhlz> (accessed 16.02.2020).
8. “Yandex” sdelat golosovoi pomoshchnik “Alisa” dostupnym v raznykh brauzerakh [“Yandex” will make voice assistant “Alice” available in different browsers]. PFK [RBC]. Available at: <http://tiny.cc/18yhlz> (accessed 16.02.2020).
9. 39 Experts share their top 3 SEO trends for 2017 and beyond. Alamedia Internet Marketing. Available at: <https://alamedaim.com/seo-trends/> (accessed 16.02.2020).
10. Consumer intelligence series: Prepare for the voice revolution. PwC. Available at: <http://tiny.cc/xbzhlz> (accessed 16.02.2020).
11. Digital voice assistants in use to triple to 8 billion by 2023, driven by smart home devices. Juniper Research. Available at: <http://tiny.cc/1czhlz> (accessed 16.02.2020).
12. Just say it: The future of search is voice and personal digital assistants. Campaign. Available at: <http://tiny.cc/dezhlz> (accessed 16.02.2020).
13. Kinsella B. Amazon Alexa is available on 100 million devices – Here’s why it is actually more and how it stacks up against Apple and Google. Voicebot.ai. Available at: <http://tiny.cc/39yhlz> (accessed 16.02.2020).
14. Kinsella B. US adult voice assistant use by surface. Voicebot.ai. Available at: <http://tiny.cc/3fzhlz/> (accessed 16.02.2020).
15. Petrock V. US voice assistant users 2019: Who, what, when, where and why. eMarketer. Available at: <http://tiny.cc/ldzhlz> (accessed 16.02.2020).
16. Prist A. Battle of the Russian voice assistants and voice search. Medium. Available at: <http://tiny.cc/4azhlz> (accessed 16.02.2020).
17. The future of retail 2018: How technology is expanding the scope of online commerce beyond retail. Walker Sands. Available at: <http://tiny.cc/1fzhlz> (accessed 16.02.2020).
18. Wander E. Infographic: here’s how much consumers will use voice technology in the near future. And how they feel about digital assistants. Adweek. Available at: <http://tiny.cc/aczhlz> (accessed 16.02.2019).
19. Williams G. 6-year-old accidentally orders high-end treats with Amazon’s Alexa. Fox News. Available at: <http://tiny.cc/6gzhlz> (accessed: 16.02.2020).
20. Young K. 25% of 16-24s use voice search on mobile. GlobalWebIndex. Available at: <http://tiny.cc/whzhlz> (accessed 16.02.2020).

**Кашеварова Наталия Александровна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-9842-7058

**e-mail:** n.kashevarova@yandex.ru

**Горожанкин Вадим Олегович**

студент, ФГБОУ ВО «Московский государственный технический университет имени Баумана», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-9850-1502

**e-mail:** gorozhankin.vad@gmail.com

**Слободянский Павел Александрович**

студент, ФГБОУ ВО «Московский государственный технический университет имени Баумана», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0003-2563-6745

**e-mail:** Slobodiansky.s89162802779@yandex.ru

**Kashevarova Nataliya**

Candidate of Economic Sciences, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0002-9842-7058

**e-mail:** n.kashevarova@yandex.ru

**Gorogankin Vadim**

Student, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0002-9850-1502

**e-mail:** gorozhankin.vad@gmail.com

**Slobodyansky Pavel**

Student, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0003-2563-6745

**e-mail:** Slobodiansky.s89162802779@yandex.ru

## КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ИТ-РЕШЕНИЯ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ ПАТЕНТНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

**Аннотация.** Статья посвящена разработке концептуальной модели модуля патентной аналитики, интегрируемого в корпоративную информационную систему SAP. Показано, что патентные исследования играют важную роль в стратегическом развитии предприятия на основе изучения тенденций рынка. Доказано, что поскольку будущая стратегия предприятия зависит от такого большого массива данных и человек не способен качественно оценить ситуацию и учесть все необходимые вводные, необходим реинжиниринг процесса сбора и анализа данных, от которых зависит судьба предприятия. Преимущественной целью данного модуля и является обеспечение автоматизации подобного рода анализа и планирование стратегического развития предприятия. Более того, собранная системой информация поможет грамотному распределению средств на программы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

**Ключевые слова:** SAP, искусственный интеллект, патенты, патентный анализ, НИОКР, патентный мониторинг, тенденции развития рынка, патентные ландшафты.

**Цитирование:** Кашеварова Н.А., Горожанкин В.О., Слободянский П.А. Концептуальная модель ИТ-решения для автоматизации патентных исследований // Вестник университета. 2020. № 5. С. 58–64.

## CONCEPTUAL MODEL OF AN IT-SOLUTIONS FOR PATENT RESEARCH AUTOMATION

**Abstract.** The article is devoted to the development of a conceptual model patent of the patent analytics module integrated into the SAP corporate information system. It has been shown that patent research plays an important role in the strategic development of an enterprise based on the study of market trends. It has been proven that since the future strategy of the company depends on such a large dataset and the person is not able to assess the situation efficiently and consider a broad introduction, reengineering of the process of data collection and analysis is required, on which the fate of the enterprise depends. The primary purpose of this module is to provide automation of this kind of analysis and planning of strategic development of the enterprise. Moreover, the information collected by the system will help to correctly allocate funds for research and development programs.

**Keywords:** SAP, artificial intelligence, patents, patent analysis, R&D, patent monitoring, market development trends, patent landscapes.

**For citation:** Kashevarova N.A., Gorogankin V.O., Slobodyansky P.A. (2020) Conceptual model of an IT-solutions for patent research automation. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 58–64. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-58-64

Целью любого коммерческого предприятия является повышение стоимости бизнеса для акционеров, что, в том числе, достигается путем повышения конкурентоспособности данного предприятия. Среди ключевых факторов конкурентоспособности предприятия традиционно выделяют высокую квалификацию персонала, эффективность использования ресурсов, а также научно-исследовательских и опытно конструкторских работ (далее – НИОКР). В условиях четвертой промышленной революции ключевым навыком для бизнеса также становится умение управлять знаниями с помощью современного инструментария, основанного на интеллектуальных информационных технологиях. Для высокотехнологичной компании одним из важнейших направлений управления знаниями является управление нематериальными активами, подразумевающее не только поддержку создания и правовой охраны результатов НИОКР, но и изучение тенденций технологического развития и мониторинг деятельности конкурентов на основе патентных исследований [15].

© Кашеварова Н.А., Горожанкин В.О., Слободянский П.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/>).



Патентные исследования, в соответствии с ГОСТ Р 15.011-96, представляют собой исследования технического уровня и тенденций развития технологий, их патентоспособности, патентной чистоты, конкурентоспособности на основе патентной и другой информации [1].

В рамках стратегического управления компанией к приоритетным задачам патентных исследований можно отнести следующие:

- определение наиболее перспективных направлений деятельности в интересующей сфере для разработки стратегии развития;
- выявление потенциальных конкурентов в рыночной нише;
- минимизация риска, связанного с возможным дублированием существующих технических решений на этапе разработки продукта;
- оценка и обеспечение патентоспособности ключевых научно-технических решений;
- получение информации об интересующих объектах, имеющих патентную охрану, с целью последующего приобретения патента или получения лицензии;
- выявление нарушений исключительных прав на интеллектуальную собственность;
- анализ возможности реализации промышленной продукции на рынке конкретной страны без нарушения прав третьих лиц;
- мониторинг деятельности реальных и потенциальных конкурентов [4].

Автоматизация патентных исследований продиктована трудоемкостью данных задач.

Базы данных патентных ведомств и поисковые системы, такие как Яндекс.Патенты, GooglePatents, позволяют эффективно искать патентную информацию, однако их существенным недостатком является необходимость точного формулирования поискового запроса пользователем [8].

Целью данной работы является разработка концептуальной модели модуля патентной аналитики на базе платформы SAP. SAPERP-system является популярным продуктом, поскольку полностью покрывает нужды компаний в управлении всеми подсистемами бизнеса. В связи с этим представляется актуальным создание не самостоятельного программного продукта, а модуля, обеспечивающего поддержку принятия решений на базе патентных исследований. Преимуществом такого подхода является простота интеграции модуля патентной аналитики в ИТ-архитектуру компании, использующей в своей деятельности продукты SAP.

Представляется перспективным формирование следующей функциональности предлагаемого модуля патентной аналитики:

- определение тенденций и уровня технологического развития отраслей с использованием предиктивной аналитики;
- патентный мониторинг в режиме реального времени и конкурентная разведка;
- патентное картирование и формирование «патентных семейств»;
- интеграция с другими модулями SAP.

Интеграция предлагаемого модуля патентной аналитики может быть осуществлена со следующими модулями системы SAP.

1. SAPFI – модуль финансового и бухгалтерского учета. Поскольку объекты интеллектуальной собственности относятся к нематериальным активам, интеграция с данным модулем позволит анализировать экономическую эффективность использования существующих патентов, а также управлять расходами на правовую охрану интеллектуальной собственности.

2. SAPCO – модуль контроллинга. Интеграция с модулем патентной аналитики позволит контролировать и отслеживать любые изменения, которые происходят с нематериальными активами предприятия в целом.

3. SAPPP – модуль производственного планирования. Система поддержки принятия решений, предусмотренная в модуле патентной аналитики, сможет выявить патенты, приобретение которых является перспективным для развития производства.

4. SAPPS – модуль управлением проектами. Каждый проект определенного типа на предприятии может использовать свою уникальную технологию производства. В связи с этим за каждым проектом необходимо закрепление определенных патентов, которые могут быть использованы для реализации задач и достижения необходимых целей данного проекта.

5. SAPLeonardo – модуль, оптимизирующий функционирование производственных и управленческих процессов с помощью технологий искусственного интеллекта. Интеграция с данным модулем достаточно важна, так как позволит решать задачи патентной аналитики с помощью технологий искусственного интеллекта и машинного обучения.

6. SAPPLM – модуль SAP, позволяющий управлять жизненным циклом продукции. Интеграция с данным модулем необходима, поскольку позволит эффективно управлять процессами создания, приобретения и внедрения объектов интеллектуальной собственности.

7. SAPMP – модуль маркетинга SAP. Интеграция с данным модулем позволит эффективно использовать в маркетинговой деятельности результаты патентных исследований.

8. SAPBI – модуль бизнес-аналитики. Данный модуль позволит представлять результаты патентного анализа в наиболее эргономичной форме.

Функционал предлагаемого модуля может решать задачи как стратегического, так и тактического уровня управления. Задачи стратегического уровня включают в себя формирование стратегии развития предприятия, программы НИОКР и обоснование инновационных проектов по созданию принципиально новых продуктов и технологий, для чего необходимо определить тенденции рынка, современный уровень развития той или иной области знаний на основе патентной информации [3].

Тактический уровень управления подразумевает реализацию конкретных проектов НИОКР, в рамках которых патентные исследования позволят в зависимости от стадии проекта решить следующие задачи:

- разработка технического задания на НИР и ОКР: анализ имеющихся и прогнозирование будущих тенденций развития научно-технической сферы на основе патентных данных, исследование требований потребителей к продукции и обоснование разработки новых продуктов;
- научно-исследовательские работы: выбор оптимальных путей решения поставленной задачи, обоснование конкретных требований к создаваемой продукции, технико-экономический анализ и обоснование выбора технических решений;
- опытно-конструкторские работы: обоснование целесообразности правовой охраны создаваемых технологий, оценка их технического уровня и патентной чистоты, разработка стратегии коммерциализации [5; 10; 11].

Таким образом, использование предлагаемого модуля в рамках выполнения текущих НИОКР компании направлено на обеспечение конкурентоспособности создаваемой продукции.

Цели патентного анализа с использованием функционала предлагаемого модуля:

- получение актуальной информации о состоянии и развитии рынка;
- конкурентный анализ;
- определение перспективных направлений развития научно-технического потенциала предприятия.

Задачи патентного анализа с использованием функционала предлагаемого модуля:

- извлечение релевантных патентных данных, очищенных от информационного шума;
- выявление тенденций технологического развития рынка на микро- и макроуровне;
- визуализация патентных карт и связей между патентами;
- патентный мониторинг в режиме реального времени.

Рассмотрим этапы патентного анализа.

1. Разработка технического задания. На данном этапе с привлечением эксперта определяется, какая задача должна быть решена в процессе патентного анализа. Для того, чтобы задать ограничения по тематике поиска, используется интеграция с модулем SAPLeonardo, который на основе анализа бизнес-процессов НИОКР выявляет те технологические направления, в которых компания работает.

2. Патентный поиск. Система формирует массив ключевых элементов, по которым будем проводиться поиск (рубрики МПК, ключевые слова, названия предприятий и т. д.). Далее проводится сбор патентных данных в системе поиска патентов PatentScore с использованием языка программирования Python. Будет проводиться синтаксический анализ страниц при помощи ключевых слов, перечень которых будет составлен заранее системой и скорректирован экспертами. Все найденные документы будут сформированы в единую базу данных, которая в дальнейшем будет использована для формирования тенденций рынка. Последним этапом является фильтрация информации по релевантности, отношению к целям и задачам исследования, а также избавление от информационного шума. Данная функция может быть реализована

на основе технологий нейронных сетей и семантического анализа текста. Применение нейронных сетей позволит проводить поиск не только по ключевым словам, относящимся непосредственно к объекту исследования, но и по его компонентам, исходным материалам, области применения и т. д. [7].

3. Анализ данных и выявление тенденций развития рынка. Производятся статистический и интеллектуальный анализы данных, позволяющие оценить динамику развития определенных технологий и приоритетные направления патентования. Полученные результаты сохраняются в системе в виде таблиц, которые могут проверить эксперты и внести соответствующие коррективы при необходимости. Статистический анализ предполагает, в том числе, расчет таких показателей, как коэффициент изобретательской активности, коэффициент самообеспеченности, коэффициент технологической зависимости, индекс технологической зависимости [2].

Относительно критериев, сформулированных экспертами по заданным направлениям, система в реальном времени будет анализировать документы направленной тематики, формируя на внутреннем уровне тенденции развития с помощью метода патентного картирования. Патентное картирование – это способ представления информации, полученной в результате исследования патентов на различных регионах, результатом которого выступает карта, изображающая распределение патентов определенных направлений по различным территориям [12]. Данный метод позволяет получать не дискретное описание релевантного изобретения, а информационный массив, позволяющий извлечь максимум данных о технологии или продукте.

Задачи патентного картирования в рамках предлагаемого модуля:

- определение тенденций развития конструкций и технологий в настоящем времени;
- оценка того, для решения каких задач эти технологии могут быть использованы на предприятии;
- определение приоритетных направлений развития программы НИОКР.

Таким образом, по результатам предлагаемого анализа предприятие получит полное представление о том, какие технологии востребованы на рынке на данный момент, как, для каких целей и кто их использует. В дальнейшем это позволит спрогнозировать действия конкурентов или направления их технологического развития.

Использование технологий нейронных сетей позволит не только анализировать отдельные патентные документы, но и выявлять патентные семьи, представляющие собой взаимосвязанные научно-технические разработки, в том числе, одни и те же изобретения, зарегистрированные патентообладателем в разных странах. Анализ такого географического распределения дает возможность выявить приоритетные для конкретной компании рынки.

Любая значимая технология проходит определенный жизненный цикл, в течение которого образуются «родительские» и «наследованные» патенты или их группы [6; 9; 14]. Анализ структуры патентного семейства позволяет:

- определить ценность патента;
- спрогнозировать применимость технологии;
- спрогнозировать стоимость патента;
- проанализировать географический охват технологии;
- исключить двойной подсчет единичных изобретений.

4. Визуализация обработанных данных. Основным объектом визуализации является патентная карта, на которой отображено, в каких регионах и странах выдано большинство патентов по направлениям развития предприятия. Также будет предусмотрена детализация трендов патентного развития по определенным странам.

Также будет представлена информационная панель, отображающая полученную аналитическую информацию. Эксперту визуализируется ключевая информация по тенденциям патентования.

5. Система поддержки принятия решений. Результаты анализа патентной информации с применением инструментов искусственного интеллекта позволят экспертам и менеджерам принимать более взвешенные управленческие решения в части создания новых продуктов и разработки стратегии развития и программ НИОКР для укрепления конкурентной позиции предприятия.

6. Патентный мониторинг в режиме реального времени. Патентный мониторинг представляет собой проведение конкурентной разведки для выявления новых возможностей и потенциальных угроз для бизнеса на основе патентной информации. Главная цель мониторинга – наблюдать за прямыми и косвенными конкурентами.

Предлагаемый модуль патентной аналитики позволит в режиме реального времени отслеживать и вносить в базу данных регистрируемые конкурентами патенты как в международных, так и региональных центрах

регистрации патентов. Автоматизированное отслеживание патентов может вестись как по реквизитам патента (страна патентования, заявитель, авторы, рубрики МПК), так и по его содержанию (сущность изобретения, область применения, процитированные патенты). Таким образом, патентный мониторинг позволит не только своевременно анализировать деятельность ключевых игроков отрасли, но и выявлять новых потенциальных конкурентов, как показано на рисунке 1.



Составлена авторами по материалам источников [6; 9; 14]

Рис. 1. Алгоритм выявления потенциальных конкурентов

Данный функционал предлагаемого модуля позволит в значительной мере автоматизировать аналитическую работу в рамках конкурентной разведки, уменьшив ее трудоемкость и при этом увеличить скорость и масштабы проводимого анализа. Также встроенные средства визуализации позволят создавать отчеты в форме патентных карт и патентных ландшафтов [13].

Таким образом, в данной статье предложены ИТ-решения для патентного исследования в виде нового модуля SAPPatentAnalytics, улучшающего процесс патентного управления путем автоматизации. Дальнейшие исследования следует более тщательно рассмотреть в фазе разработки технологической стороны функционирования системы.

#### Библиографический список

1. ГОСТ Р 15.011-96. Государственный стандарт Российской Федерации. Система разработки и постановки продукции на производство. Патентные исследования. Содержание и порядок проведения // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=STR&n=15120#09317576030194545> (дата обращения: 18.03.2020).
2. Авдзейко, В. И., Карнышев, В. И., Парнюк, Л. В., Мещеряков, Р. В. Прогнозирование: формирование специализированных баз данных и построение временных рядов патентов // Доклады ТУСУР. – 2015. – № 4 (38) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognozirovanie-formirovanie-spetsializirovannyh-baz-dannyh-i-postroenie-vremennyh-ryadov-patentov> (дата обращения: 18.03.2020).

3. Анализ патентных тенденций // МегаЛекции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://megalektsii.ru/s9561t9.html> (дата обращения: 18.03.2020).
4. Егармина, А. Д. Аналитические возможности патентных исследований // Правовая защита, экономика и управление интеллектуальной собственностью: материалы научно-практической конференции. Екатеринбург, 24 апр. 2014 г. – Екатеринбург : УрФУ, 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/41018/1/pzeiu\\_2014\\_15.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/41018/1/pzeiu_2014_15.pdf) (дата обращения: 18.03.2020).
5. Климина, О. А. Патентные исследования при проведении НИР // Официальный сайт Института автоматизации и электрометрии Сибирского отделения Российской академии наук [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.iae.nsk.su/images/stories/3\\_Innovation/1\\_Patents/Seminar-Patentnye-issledovaniya-v-NIR.pdf](https://www.iae.nsk.su/images/stories/3_Innovation/1_Patents/Seminar-Patentnye-issledovaniya-v-NIR.pdf) (дата обращения: 18.03.2020).
6. Мадвар, М. Д., Хосропур, Х., Мирафшар, М., Хосраванян, А., Азарибени, А., Резапур, М., Нури, Б. Патентный анализ жизненного цикла технологий (на примере нефтяного сектора) // Форсайт. – 2016. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://foresight-journal.hse.ru/data/2017/06/14/1170592365/5-%D0%98%D1%80%D0%B0%D0%BD-72-79.pdf> (дата обращения: 18.03.2020).
7. Матвеевко, А. Аналитика в реальном времени – обработка потоковых данных // SAS [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.sas.com/content/dam/SAS/ru\\_ru/doc/Events/Presentation/sas-day-sberbank/15-matveenko-real-time-analytics.pdf](https://www.sas.com/content/dam/SAS/ru_ru/doc/Events/Presentation/sas-day-sberbank/15-matveenko-real-time-analytics.pdf) (дата обращения: 18.03.2020).
8. Петрова, А. Ю., Пучкова, А. А. Методика проведения патентного анализа с целью поиска аналогов и прототипов полученных технических решений // Вестник Мордовского университета. – 2016. – Т. 26. – № 1. – С. 50-57. doi: 10.15507/0236-2910.026.201601.050-057
9. Суслина, И. В. Цели проведения патентных исследований на разных этапах жизненного цикла научно-технических достижений // Известия МГТУ. – 2013. – № 3 (17) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tseli-provedeniya-patentnyh-issledovaniy-na-raznyh-etapah-zhiznennogo-tsikla-nauchno-tehnicheskikh-dostizheniy> (дата обращения: 18.03.2020).
10. Шилин, П. С. Патентные исследования как основа для принятия стратегических решений в инновационной деятельности // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2017. – Т. 10. – № 3. – С. 124-132. doi: 10.18721/JE.10311
11. Патентные исследования // Гардиум [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://legal-support.ru/information/blog/zashita-prav/patentnye-issledovaniya> (дата обращения: 18.03.2020).
12. Патентное картирование // Инвентолог [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.inventolog.com/courses/patentnoe-kartirovanie> (дата обращения: 18.03.2020).
13. Патентные ландшафты // Старт-патент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.start-patent.ru/landscape> (дата обращения: 18.03.2020).
14. Разработка дорожных карт по приоритетным направлениям научно-технологического и инновационного развития // Долгосрочный прогноз научно-технологического развития Российской Федерации до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://prognoz2030.hse.ru/6pr> (дата обращения: 18.03.2020).
15. Annual report 2018 // European Patent Office [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.epo.org/about-us/annual-reports-statistics/annual-report/2018.html> (дата обращения: 18.03.2020).

#### References

1. GOST R 15.011-96. Sistema razrabotki i postanovki produktsii na proizvodstvo. Patentnye issledovaniya. Soderzhanie i poryadok provedeniya [GOST R 15.011-96. System of product development and commissioning. Patent research. The content and the procedure]. Legal reference system “ConsultantPlus”. Available at: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=STR&n=15120#09317576030194545> (accessed 18.03.2020).
2. Avdzeiko V. I., Karnyshev V. I., Parnyuk L. V., Meshcheryakov R. V. Prognozirovaniye: formirovaniye spetsializirovannykh baz dannykh i postroeniye vremennykh ryadov patentov [Prediction: formation of specialized databases and the construction of time series of patents]. Doklady TUSUR [Proceedings of Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics], 2015, no. 4 (38). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognozirovaniye-formirovaniye-spetsializirovannykh-baz-dannykh-i-postroeniye-vremennykh-ryadov-patentov> (accessed 18.03.2020).
3. Analiz patentnykh tendentsii [Analysis of patent trends]. MegaLektsii. Available at: <https://megalektsii.ru/s9561t9.html> (accessed 18.03.2020).

4. Egarmina A. D. Analiticheskie vozmozhnosti patentnykh issledovaniy [*Analytical capabilities of patent research*]. Pravovaya zashchita, ekonomika i upravlenie intellectual'noi sobstvennost'yu: materialy nauchno-prakticheskoi konferentsii. Ekaterinburg, 24 apr. 2014 g. [*Legal protection, economics and management of intellectual property: proceedings of scientific and practical conference. Ekaterinburg, April 24, 2014*]. Ekaterinburg, UrFU, 2014. Available at: <https://bit.ly/2SSszBU> (accessed 18.03.2020).
5. Klimina O. A. Patentnye issledovaniya pri provedenii NIR [*Patent research during research and development*]. Ofitsial'nyi sait Instituta avtomatiki i elektrometrii Sibirskogo otdeleniya Rossiiskoi akademii nauk [*Official website of the Institute of Automation and Electrometry of the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences*]. Available at: <http://bit.ly/2XRYe7M> (accessed 18.03.2020).
6. Madvar M. D., Khosropur Kh., Mirafshar M., Khosravanyan A., Azaribeni A., Rezapur M., Nuri B. Patentnyi analiz zhiznennogo tsikla tekhnologii (na primere neftyanogo sektora) [*Patent analysis of the life cycle of technologies (on the example of the oil sector)*]. Foresait [*Foresight*], 2016, no. 4. Available at: <https://foresight-journal.hse.ru/data/2017/06/14/1170592365/5-D0%98%D1%80%D0%B0%D0%BD-72-79.pdf> (accessed 18.03.2020).
7. Matveenko A. Analitika v real'nom vremeni – obrabotka potokovykh dannykh [*Real-time analytics – processing of streaming data*]. SAS. Available at: <http://bit.ly/37NNDz0> (accessed 18.03.2020).
8. Petrova A. Yu., Puchkova A. A. Metodika provedeniya patentnogo analiza s tsel'yu poiska analogov i prototipov poluchennykh tekhnicheskikh reshenii [*Methods of patent analysis in order to search for analogues and prototypes of the obtained technical solutions*]. Vestnik Mordovskogo universiteta [*Mordovia University Bulletin*], 2016, vol. 26, no. 1, pp. 50-57. doi: 10.15507/0236-2910.026.201601.050-057
9. Suslina I. V. Tseli provedeniya patentnykh issledovaniy na raznykh etapakh zhiznennogo tsikla nauchno-tekhnicheskikh dostizhenii [*Goals of patent research at different stages of the life cycle of scientific and technical achievements*]. Izvestiya MGTU. 2013, no. 3 (17). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tseli-provedeniya-patentnyh-issledovaniy-na-raznyh-etapah-zhiznennogo-tsikla-nauchno-tehnicheskikh-dostizheniy> (accessed 18.03.2020).
10. Shilin P. S. Patentnye issledovaniya kak osnova dlya prinyatiya strategicheskikh reshenii v innovatsionnoi deyatel'nosti [*Patent research as a basis for making strategic decisions in innovation*]. Nauchno-tekhnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki [*St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*], 2017, vol. 10, no. 3, pp. 124-132.
11. Patentnye issledovaniya [*Patent research*]. Gardium. Available at: <https://legal-support.ru/information/blog/zashita-prav/patentnye-issledovaniya> (accessed 18.03.2020).
12. Patentnoe kartirovanie [*Patent mapping*]. Inventolog. Available at: <http://www.inventolog.com/courses/patentnoe-kartirovanie> (accessed 18.03.2020).
13. Patentnye landshafty [*Patent landscapes*]. Start-patent. Available at: <https://www.start-patent.ru/landscape> (accessed 18.03.2020).
14. Razrabotka dorozhnykh kart po prioritnym napravleniyam nauchno-tekhnologicheskogo i innovatsionnogo razvitiya [*Development of road maps for priority areas of scientific, technological and innovative development*]. Dolgosrochnyi prognoz nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii do 2030 goda [*Long-term forecast of scientific and technological development of the Russian Federation until 2030*]. Available at: <https://bit.ly/2YMu48n> (accessed 18.03.2020).
15. Annual report 2018. European Patent Office. Available at: <https://www.epo.org/about-us/annual-reports-statistics/annual-report/2018.html> (accessed 18.03.2020).

**Кротенко Татьяна Юрьевна**канд. филос. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва,  
Российская Федерация**ORCID:** 0000-0001-7029-0822**e-mail:** krotenkotatiana@rambler.ru

## ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ СИСТЕМЫ ЭЛЕКТРОННОГО ОБУЧЕНИЯ

**Аннотация.** Образование, реализуя программу цифровизации, берет на себя главную роль в деле подготовки огромного количества трудящихся, студентов и школьников для жизни и деятельности в условиях цифровой экономики. При этом, неоднозначное понимание целей цифровизации, нестыковка электронного и традиционного подходов к обучению, несформированность единой терминологической платформы, существенная разница основных теорий, используемых при разработке практических инструментов электронного обучения, отсутствие ведущей психолого-педагогической концепции онлайн-обучения, на которую можно было бы опираться и разработчикам обучающих программ, и пользователям-педагогам, недостаточная база эмпирических исследований ведут к растерянности всех субъектов учебного процесса, отсутствию ясного понимания, чему и как надо учить и что в результате может получиться. В статье рассмотрены «болевы точки» электронного обучения, поднята проблема дефицита исследований, посвященных стратегиям онлайн-образования, социальному контексту, педагогическим технологиям и проектированию и дающих полное право говорить о возможностях, преимуществах и перспективах электронного образования.

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

**Цитирование:** Кротенко Т.Ю. Проблемы и возможности системы электронного обучения//Вестник университета. 2020. № 5. С. 65–70.

**Krotenko Tatyana**Candidate of Philosophical Sciences,  
State University of Management,  
Moscow, Russia**ORCID:** 0000-0001-7029-0822**e-mail:** krotenkotatiana@rambler.ru

## PROBLEMS AND OPPORTUNITIES OF E-LEARNING SYSTEM

**Abstract.** Education, implementing the program of digitalization, takes a major role in preparing a huge number of workers, students and schoolchildren for life and work in the digital economy. In this connection, ambiguous understanding of the goals of digitalization, the mismatch of the electronic and traditional approaches to learning, incompleteness of a single terminology platform, a significant difference of the main theories used in developing practical tools of e-learning, the lack of leading psycho-pedagogical concept of online learning, which could be used by both developers of training programs and users-teachers, insufficient base of empirical research, - they lead to confusion of all subjects of the educational process, to the lack of a clear understanding of what and how to teach and what might happen as a result. The “pain points” of e-learning have been considered in the article, the problem of the lack of research on online education strategies, social context, pedagogical technologies and design, and giving full right to speak about the opportunities, advantages and prospects of e-education, has been raised.

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

**For citation:** Krotenko T.Yu. (2020) Problems and opportunities of e-learning system. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 65–70. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-65-70

Сегодня электронное обучение во всем мире – одна из популярных тем дискуссий осторожных методологов образования всего мира и решительных педагогов-практиков. Мнения расходятся диаметрально: от категоричной оценки онлайн-образования как модного недуга, который пройдет сам, до уверенности в стратегической силе и самостоятельности этого направления в педагогике.

© 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/>).



Следуя определению Р. Эндрюс, онлайн-обучение использует любые электронные носители информации для оснащения преподавания и обучения в сети «Интернет» (далее – Интернет) и вне ее [7].

А. Панж и Д. Панж определяют онлайн-обучение еще более амбициозно: это процесс, в результате которого формируются знания и повышается качество обучения, учебный материал и инструкции и помощь педагога передаются при этом через Интернет [8].

Электронное обучение приобретает самые разные обличья: блоги, сетевые энциклопедии, дискуссионные онлайн-клубы, игры-имитации и симуляторы, вебинары, воркшопы, подкасты, образовательные программы, выступления ярких спикеров, занимательные и полезные вкладыши и другие обучающие материалы. Для электронного обучения предлагается множество интернет-ресурсов – как находящихся в свободном доступе, так и платных.

Многие из названных инструментов страдают тем, что созданы без опоры на теоретические представления и эмпирические данные о лучших практиках обучения, подачи материала и организации интерфейса для работы в рамках определенной технологии, без учета разумных принципов педагогического проектирования [3]. Наблюдается дефицит диагностических инструментов для отслеживания и измерения собственных знаний и навыков, дающих возможность понять, какие компетенции уже наличествуют, а какие требуется формировать, которыми мог бы воспользоваться не профессионал-психолог, а обыватель. Требуются онлайн-платформы, обслуживающие потребности самодиагностики. Нужны такие инструменты, которые давали бы возможность и выявлять «пробелы», и мотивировать себя, стимулировали бы развиваться дальше, наращивать компетенции, а не держаться за старые дипломы и сертификаты.

В целом проблемы электронного обучения можно распределить на проблемы «переходного этапа» (возможно, временные), и имманентные, свойственные только этому типу обучения. К первой категории относятся: засоренность рынка слабыми или нечестными операторами; практически полное отсутствие экспертного контроля качества образовательной продукции и услуг; стремление имитировать очное образование; слабая интерактивность. Имманентными недостатками цифрового обучения (вторая категория проблем) являются: невозможность полного и качественного обобществления (социализации); затруднения с трансляцией (и, тем более, с воспроизводством) неявного знания; автоматическое упрощение компетенций. Безусловно, все названные проблемы нуждаются в пояснении.

*Засоренность рынка слабыми или нечестными операторами.* Развитие электроники неминуемо ведет к перестройке образовательного рынка. Главными субъектами будут те структуры, которые генерируют свежее знание, успешно занимаются разработкой принципиально новых образовательных благ, подготовкой кадров. Несложно догадаться, что на передний фланг выйдут ведущие университеты, затем – компании, производящие цифровые образовательные продукты, и те лидеры, которые транслируют образовательную продукцию потребителям (глобальные, доказавшие свою мощь образовательные платформы). А пока – имеем то, что имеем.

Онлайн-образование – колоссальный по объему и скорости развития рынок. В нем очень трудно отличить правду от лжи по причине непонимания, отсутствия индивидуального опыта, дефицита качественных экспертных мнений. Интернет пестрит рекламой операторов-проводников, якобы помогающих ответить на вопросы: как создать неповторимую и рабочую стратегию на образовательном рынке, как нащупать собственную, приносящую регулярный доход нишу в электронном образовании, как создать онлайн-школу минимальными средствами с регулярным доходом, как запустить бесплатный онлайн-курс, чтобы его жизнь была долгой, как получить экспертизу по «автоворонкам», где найти методиста для онлайн-школы и т. д. Но главный вопрос состоит в том, как найти проверенного опытного оператора-эксперта. Ведь практически каждый оператор считает себя (или умеет подать информацию таким образом) опытным, успешным, надежным. И все без исключения хотят «непрерывного» клиентского взаимодействия.

*Практически полное отсутствие экспертного контроля качества образовательной продукции и услуг.* Эта проблема тесно переплетается с предыдущей. Онлайн-курсы получаются ровно такими (или почти такими), какими являются преподаватели их создающие, многое зависит от квалификации автора. Это – с точки зрения содержательного наполнения продукта. На качество влияют и промахи в оформлении, и просчеты в продвижении и т. д. Образовательный товар является типичным видом доверительного товара. Это значит, что потребитель вынужден довериться качеству, будучи не в состоянии его оценить. Он не может отнестись экспертным образом к тому знанию, которое «завернуто» в красивую обертку. Да и фантик часто оказывается не так хорош. Это затруднение преодолимо, но требуются ресурсы: время, финансы, квалифицированные специалисты в разных

областях знания и пр. Проблему «фильтров», которые устанавливались бы до размещения продукта на онлайн-платформе, можно решить и путем рецензирования, и с помощью искусственного интеллекта.

*Стремление к имитации очного образования.* Многие знают по собственному опыту, насколько высококлассная и технологичная копия уступает по качеству оригиналу. Вся цифровую продукцию можно разделить на четыре категории. Во-первых, это продукты, изначально создаваемые в цифровом виде и не имеющие прототипов в офлайн-мире. Тиражирование этих продуктов осуществляется в электронном виде, клоны идентичны и равноценны по качеству. Во-вторых, это оцифрованная продукция, которая, естественно, теряет в достоинствах перед оригиналами: книги, документы, фильмы, подвергаясь оцифровке, «утрачивают связь» с эпохой, в которой создавались. В-третьих, электронные формы доступа к знаниям, к услугам и пр. В-четвертых, цифровой «двойник» традиционных благ, помогающий качественно ими управлять, не замещая прототипов.

Сегодняшнее онлайн-образование тиражирует путем оцифровки продукцию, произведенную в офлайн-среде. И копии, конечно же, беднее оригинала. Приблизительно так же, как трудно, практически невозможно передать атмосферу театрального события, если просматривать его запись на киноплёнке.

*Слабая интерактивность.* Вопреки доказанному многолетними исследованиями и практическим опытом тезису о том, что активное обучение эффективнее пассивного усвоения (последнее испокон веков осуществляется путем запоминания через многократное повторение и в памяти сохраняет не больше 10 %, 20 %, 50 % в зависимости от канала восприятия информации), электронная образовательная среда в этом вопросе повторяет ошибки традиционного обучения. Для интерактивного взаимодействия не предлагаются, к сожалению, очень широкие возможности. В качестве исключения можно привести возникающие на успешных платформах специализированные форумы. Те ученые-разработчики, которые желают решить проблему дефицита интерактивности, огромные надежды возлагают на искусственный интеллект, чтобы не обременять дополнительные физические лица навязчивыми просьбами об общении. А если рассуждать серьезно, то уже становится технически возможно дистанционное интерактивное общение в электронной среде, причем в режиме реального времени.

*Проблема социализации.* Даже если в онлайн-курсе присутствует интерактивность, остается проблема воспроизводства норм, правил, ценностей, принятых в сообществе. Формальные правила действительно можно транслировать дистанционно, в электронном виде. Однако таким путем невозможно адаптировать неопита к жизни и деятельности по законам институциональной среды. Передача конвенциональных умений и навыков происходит только в реальном взаимодействии – лицом к лицу, рука об руку [1]. Требуются личный пример, эмоциональный контакт, психологическая поддержка, проигрывание конвенциональной роли, проживание по образцу, приобщение к обычаям, позволяющим участникам взаимодействия ощущать друг друга, понимать, совместно действовать [4]. Возможно, именно функция воспитания будет возложена на онлайн-педагога будущего. Трансляция информации – давно решенный вопрос, а вот проблема воспитания и социокультурного наследования год от года будет ощущаться все острее.

*Проблема передачи неявного знания.* Эта проблема в небольшом своем сегменте является частью предыдущей. Классификация знаний американского философа М. Полани на «центральные», вербализованные – так называемые явные, передаваемые от человека человеку с использованием кодировки, и «периферические», невербализованные – так называемые неявные, неотделимые от человека и которые можно передать лишь в совместном действии, оказалась очень продуктивной для науки [9]. Явные знания – в книгах, предметах искусства, банках данных, Всемирной сети. Неявные знания не оформлены дискурсно, но при этом они – не просто неформализуемая избыточная информация, а существенная, обязательная «база» логических форм знания. Первообразы, которые служат ученому опорой в его деятельности, нельзя вербализовать полностью. «Кладовой» неявных знаний (традиций, ценностных ориентаций) служит пространство чувственной и интеллектуальной интуиции. Даже формальная научная теория практически всегда имеет в основании органичный ей базис неявного знания и рассматривается как проявление когнитивного бессознательного в науке. Научный текст – всегда часть контекста, а контекст – часть еще более объемной субстанции – интертекста. Любой научный термин понимается только в определенном контексте. Носителями неявного знания – опыта, навыков, культуры – являются конкретные люди. Они – стратегический нематериальный ресурс, интеллектуальный капитал любой организации, их уход – колоссальная потеря для компании ввиду утраты неявного знания. Невозможно транслировать способ мышления

без совместного размышления. То же относится и к видению мира, и к приемам работы с информацией, к культуре дискуссии, к искусству творить, генерировать идеи. Эти вещи передаются только вживую, от учителя к ученику. Пресловутая интерактивная доска и слайды в этом смысле менее функциональны, чем мел. Как говорят хорошие преподаватели, «мысль лежит на кончике мела, водимого по доске». И это не прихоть ретрограда, а факт: слайд отражает конечное состояние знания, а фрагменты промежуточные, так ценные для понимания ученика, опускаются. Сколько нужно произвести слайдов, чтобы запечатлеть ход мысли, ее развитие? Сегодня мы наблюдаем явное сужение области традиционной передачи знания. Но всегда ли надо решительно отменять традиции? Есть ли в этом целесообразность?

*Автоматическое упрощение компетенций.* Этот процесс иначе называют примитивизацией навыков. Речь идет о том, как щедрая помощь волшебных электронных устройств (орфографов, калькуляторов, навигаторов, программ, облегчающих труд экономистов, юристов, переводчиков), оставляет пользователей в ситуации бессилия, невозможности принять экстренное решение, выполнить нужную функцию, когда опоры вдруг рядом нет. Без «помощников» размывается и так не слишком прочная картина мира. В цифровом обучении центральное звено процесса – не специалист, а программа, которую он должен обслуживать. Подсказка задает тактовую частоту процессу индивидуального производства. При этом мотивация самостоятельного поиска снижается до минимума [5]. В контексте образования возникает проблема отдельной подготовки «генераторов», продуцирующих новое знание, и «операторов», виртуозно владеющих заданной программой, но не более того. Если мы формируем общество простых потребителей и производителей элементарной линейки товаров и услуг и не желаем опережать своих зарубежных оппонентов, то тестовый тип образования, систематически упорядочивающий отставание нам подходит.

Выше мы говорили о том, что экспоненциальное развитие техники и технологий автоматически трансформирует рынок образования. Правофланговыми, по всей видимости, станут университеты, которые проектируют принципиально новые знания и образовательные продукты, готовят высококвалифицированных универсалов-транспредметников. Следом на рынке окажутся производители этих благ. Замыкать шествие будут те лидеры, которые транслируют образовательную продукцию потребителям, то есть глобальные, неоднократно подтвердившие свой высокий потенциал, знаниевые платформы.

Радикальные изменения образовательной среды наблюдаются уже сегодня и имеют следующие векторы развития:

- объединение учебных учреждений в научно-образовательные комплексные структуры;
- дифференциация системы начальной, средней и высшей школы в сторону увеличения в ней количества уровней с параллельным расширением линейки способов получения непрерывного образования;
- укрепление идеи непрерывного образования как ответа на новые вызовы научно-технического и технологического прогресса и на требования непрекращающегося обновления компетенций специалистов;
- расширение ассортимента платных образовательных услуг и пересмотр способов их финансирования, в целом ведущие к коммерциализации всей сферы образования;
- задействование информационно-коммуникационных технологий для формирования дистанционных вариантов обучения;
- рост конкуренции, «борьба» между образовательными организациями за потребителей услуг, за заказы на научно-исследовательские разработки, за высококвалифицированный профессорско-преподавательский контингент;
- совершенствование образовательных платформ, которые в состоянии поспорить о качестве услуг со многими вузами;
- развитие возможностей искусственного интеллекта с целью его внедрения в учебный процесс.

Эти факторы воздействуют совместно, следовательно, фрагментарное реагирование на каждый из них может оказаться временным обманчивым улучшением ситуации в образовательной среде, ведущим в итоге к серьезным необратимым пагубным последствиям [2].

Сегодня видятся несколько возможных «позитивных» форм цифровизации образовательного пространства.

Во-первых, трансформация уже готовых учебных материалов в диджитал-среду (многие курсы лекций, учебники и учебные пособия, задачки, презентации, сборники заданий для самостоятельной работы, тестовые инструменты и т. д. уже подверглись оцифровке).

Во-вторых, разработка принципиально новых учебных инструментов, чтобы учебное содержание приобретало не просто визуальную, слуховую, но и кинестетическую и цифровую форму. Естественно, оно должно иначе структурироваться.

В-третьих, создание интерактивного цифрового пространства для продуктивной коммуникации всех субъектов учебного процесса (например, формирование электронных кабинетов педагогов, сетевые обсуждения, дискуссионные форумы, формы для голосования, вебинары и пр.).

В-четвертых, создание сверхновых учебных средств, настроенных на передачу приемов мышления в режиме «здесь и сейчас», например, с использованием достижений игрового, имитационного моделирования.

В-пятых, задействование в учебном процессе полезных возможностей искусственного интеллекта.

Сегодня в образовательной среде школ и вузов в разной мере с различной успешностью используются первые три формы цифровизации, что делает многие учебные материалы более доступными, сокращает бес-содержательную, рутинную работу преподавателей, связанную, в том числе, и с текущим контролем знаний, расширяет линейку образовательных онлайн-услуг [6]. Последний процесс будет иметь позитивный результат только для тех образовательных организаций, которые смогут предложить рынку дистанционные услуги с постоянно улучшающимся качеством, с собственным языком электронного обучения.

В противном случае российская система образования, принимающая вызов цифровизации, может оказаться на периферии мировой образовательной среды.

В заключение статьи можно сделать следующие выводы.

1. Можно предполагать, что правильно организованное электронное обучение имеет множество преимуществ и серьезные перспективы. К сожалению, теория обучения, образовательная практика и исследовательская работа по поводу этого вопроса пока не встретились друг с другом. Во многих случаях мы являемся свидетелями того, как программы электронного обучения снижают образовательные результаты.

2. Основная проблема электронного обучения состоит в том, что цифровые средства встраиваются в традиционную систему образования часто механическим образом, при отсутствии обоснованной психологической и педагогической баз, при явном дефиците доказательств эффективности использования электроники для потребностей учебного процесса.

3. Невероятная когнитивная перегрузка, потери личностного плана, которые мы сегодня наблюдаем у учащихся, являются глубинными и оказывают влияние на поведение, деятельность, жизнь человека.

#### Библиографический список

1. Асмолов, А. Г. Оптика просвещения: социокультурные перспективы. – М.: Просвещение, 2015. – 447 с.
2. Баскакова, М. Е., Соболева, И. В. Новые грани функциональной неграмотности в условиях цифровой экономики // Вопросы образования. – 2019. – № 1. – С. 244-263.
3. Джанелли, М. Электронное обучение в теории, практике и исследованиях // Вопросы образования. – 2018. – № 4. – С. 81-98.
4. Жернакова, М. Б. Потенциал формальной власти и неформальное управление процессом преобразований // Управление. – 2014. – № 2 (4). – С. 36-40.
5. Смолл, Г., Ворган, Г. Мозг онлайн. Человек в эпоху Интернета. – М.: Азбука-Аттикус, 2011. – 352 с.
6. Сундукова, Г. М. Инновационный подход к управлению интеллектуальным капиталом вуза // Управление. – 2017. – № 5 (1). – С. 80-87.
7. Andrews, R. Does e-learning require a new theory of learning? Some initial thoughts // Journal for Educational Research Online. – 2011. – Vol. 3. – No. 1. – Pp. 104-121.
8. Pange, A., Pange, J. Is e-learning based on learning theories? A literature review // World Academy of Science, Engineering and Technology. – 2011. – Vol. 5. – No. 8. – Pp. 56-60.
9. Polanyi, M. The tacit dimension. Garden city. – New York: Doubleday, 1966. – 61 p.

#### References

1. Asmolov A. G. Optika prosveshcheniya: sotsiokul'turnye perspektivy [Optics of education: socio-cultural perspectives]. Moscow, Prosveshchenie, 2015. 447 p.
2. Baskakova, M. E., Soboleva, I. V. Novye grani funktsional'noi negramotnosti v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [New facets of functional illiteracy in the digital economy]. Voprosy obrazovaniya [Educational Studies], 2019, no.1, pp. 244-263.

3. Dzhaneli M. Elektronnoe obuchenie v teorii, praktike i issledovaniyakh [*E-learning in theory, practice and research*]. Voprosy obrazovaniya [*Educational Studies*], 2018, no. 4, pp. 81-98.
4. Zhernakova M. B. Potentsial formal'noi vlasti i neformal'noe upravlenie protsessom preobrazovaniya [*The potential of formal power and informal management of the transformation process*]. Upravlenie, 2014, no. 2(4), pp. 36-40.
5. Smoll G., Vorgan G. Mozg onlain. Chelovek v epokhu Interneta [*Brain online. Man in the Internet age*]. Moscow, Azbuka-At-tikus, 2011. 352 p.
6. Sundukova G. M. Innovatsionnyi podkhod k upravleniyu intellectual'nym kapitalom vuza [*Innovative approach to managing the University's intellectual capital*]. Upravlenie, 2017, no. 5(1), pp. 80-87.
7. Andrews R. Does e-learning require a new theory of learning? Some initial thoughts. Journal for Educational Research Online, 2011, vol. 3, no 1, pp. 104-121.
8. Pange A., Pange J. Is e-learning based on learning theories? A literature review. World Academy of Science, Engineering and Technology, 2011, vol. 5, no 8, pp. 56-60.
9. Polanyi M. The tacit dimension. Garden city. New York, Doubleday, 1966. 61 p.

**Сальникова Анастасия Владимировна**

канд. историч. наук, ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», г. Владимир, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0003-0029-3125

**e-mail:** salnikova-av@mail.ru

**Чернова Мария Анатольевна**

студент, ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», г. Владимир, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-3434-8318

**e-mail:** chernova.marya2013@yandex.ru

**Sal'nikova Anastasiya**

Candidate of Historical Sciences, Vladimir State University, Vladimir, Russia

**ORCID:** 0000-0003-0029-3125

**e-mail:** salnikova-av@mail.ru

**Chernova Maria**

Student, Vladimir State University, Vladimir, Russia

**ORCID:** 0000-0002-3434-8318

**e-mail:** chernova.marya2013@yandex.ru

**ЭЛЕКТРОННАЯ ТАМОЖНЯ КАК ОСНОВНОЙ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Аннотация.** Рассмотрены сущность, назначение и понятие электронной таможни. По результатам анализа нормативных правовых актов и научной литературы сделан вывод об отсутствии системного понятия электронной таможни. На основе выявленных ключевых характеристик сформулировано соответствующее авторское определение. Проанализированы проблемы развития института электронной таможни в Российской Федерации, основными из которых выступают несовершенство используемых технологий, недостаточная квалификация кадров электронных таможен, несовершенный механизм взаимодействия электронной таможни с остальными элементами системы, отсутствие критериев эффективности деятельности электронных таможен, теоретической базы и понятийного аппарата института электронной таможни. Определены перспективы развития электронной таможни и сделаны выводы о необходимости совершенствования теоретической, законодательной и технической базы развития таможенных органов в условиях цифровизации экономики Российской Федерации.

**Ключевые слова:** электронная таможня, цифровизация экономики, электронное декларирование, таможенные органы, автоматическая регистрация, автоматический выпуск, развитие таможенных органов, цифровая таможня, безбумажная таможня.

**Цитирование:** Сальникова А.В., Чернова М.А. Электронная таможня как основной вектор развития таможенных органов в условиях цифровизации российской экономики // Вестник университета. 2020. № 5. С. 71–77.

**ELECTRONIC CUSTOMS AS THE MAIN VECTOR OF CUSTOMS AUTHORITIES DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE RUSSIAN ECONOMY**

**Abstract.** The essence, purpose and concept of electronic customs have been considered. According to the results of the analysis of regulatory legal acts and scientific literature, a conclusion about the absence of a system concept of electronic customs has been drawn. Based on the identified key characteristics, the corresponding author's definition has been formulated. The problems of the development of the electronic customs institute in the Russian Federation have been analysed, the main ones are the imperfection of the technologies used, the insufficient qualifications of electronic customs personnel, the imperfect mechanism of interaction between electronic customs and other elements of the system, the absence of criteria for the effectiveness of electronic customs, the theoretical foundation and the conceptual framework of the electronic customs institute. The prospects for the development of electronic customs have been determined and conclusions about the need to improve the theoretical, legislative and technical basis for the development of customs authorities in the context of the digitalization of the economy of the Russian Federation have been made.

**Keywords:** electronic customs, digitalization of the economy, electronic declaration, customs authorities, automatic registration, automatic release, development of customs authorities, digital customs, paperless customs.

**For citation:** Sal'nikova A.V., Chernova M.A. (2020) Electronic customs as the main vector of customs authorities development in the context of digitalization of the Russian economy. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 71–77. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-71-77



Цифровизация – глобальный мировой тренд, которому подвержены все сферы общественной жизни. На протяжении последнего десятилетия цифровые данные приобретают все более ключевое значение для мировой экономики, являясь неотъемлемым элементом интеграции и экономического роста стран. В настоящее время российская экономика находится на пути цифровой трансформации. Согласно национальной программе «Цифровая экономика», первые мероприятия состоялись в 2018 г., а полный переход к цифровым данным ожидается к 2024 г. [1].

Таможенная служба Российской Федерации играет важнейшую роль в развитии экономики страны, обеспечивая около 30 % доходов федерального бюджета. В связи с этим цифровизация экономической среды обусловила начавшееся пять лет назад реформирование системы таможенных органов, предполагающее создание центров электронного декларирования, которое продолжилось в 2018 г. учреждением первых в стране электронных таможен [2].

Создание нового элемента таможенной системы с набором специфических функций и особым порядком функционирования вызвало ряд неопределенностей. Новизна реализованного механизма работы электронной таможни обусловила проблемы совершения некоторых таможенных операций как таможенными органами, так и участниками внешнеэкономической деятельности. Отсутствие в законодательстве четкого понятия электронной таможни усложняет научно-исследовательский процесс, лишая его, при этом, должной объективности.

Несмотря на значительное количество научных трудов в рассматриваемой области, на сегодняшний день отсутствует комплексное исследование, которое отражало бы сущность электронной таможни как неотъемлемого элемента таможенной системы в условиях цифровой экономики. Стоит отметить, что в настоящее время не существует единого подхода к пониманию электронной таможни как в законодательстве, так и в отечественной научно-исследовательской литературе.

Согласно положениям Письма Федеральной таможенной службы (далее – ФТС) России от 25 декабря 2017 г. № 01-11/73654 «Об электронных таможнях», региональная электронная таможня является специализированным таможенным органом, компетенция которого ограничивается исключительно совершением таможенных операций в электронной форме [4, ч. 1]. Такое понятие соответствует деятельности уже существующих электронных таможен, которые являются региональными (одна электронная таможня на одно региональное таможенное управление) и осуществляют функции по электронной обработке данных в целях совершения таможенных операций и организации таможенного контроля. Однако понятие не отражает место электронной таможни в системе таможенных органов, а также целей и порядка ее функционирования.

В научных публикациях и рабочих материалах Всемирной таможенной организации присутствует упоминание таможни как безбумажной, электронной и цифровой. При этом отмечается отсутствие фактических отличий понятий и их использование согласно предпочтениям [8, с. 163]. На наш взгляд, такая позиция недостаточно верна. Так, представляется, что «безбумажная таможня» указывает на изменение формата используемых таможенной службой данных с бумажного на электронный в результате цифровизации экономики. В свою очередь «электронная таможня» предполагает помимо цифрового характера данных участников внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД), автоматизацию ряда функций должностных лиц таможенных органов [5]. «Цифровая таможня» является более совершенной в части организации электронных функций и базируется на масштабном охвате информации, составляющей объект деятельности таможенной системы [9, с. 169]. Аналогичного мнения придерживается А. Ю. Кожанков, утверждая, что «цифровая» таможня шире и более модернизирована по сравнению с «электронной» [6, с. 94]. Данная точка зрения обоснована автором на примере зарубежного опыта. В своем исследовании С. В. Мозер подчеркивает, что «государства-члены ЕАЭС в рамках совершенствования таможенного администрирования развивают институт электронной таможни, но не цифровой. Иное не вытекает из анализа нормативных правовых актов таможенных администраций наших стран, рабочих материалов ЕЭК, а также аналитики в СМИ» [7, с. 184]. Приведенные различия представляются существенными и обуславливают разграничение понятий «безбумажная», «цифровая» и «электронная таможня».

В новейших научных трудах не сформулировано четкого определения электронной таможни, что еще раз подтверждает отсутствие комплексности исследований. Кроме того, на сегодняшний день, данные официального сайта ФТС России, как основного источника пользовательской информации в сети «Интернет», не позволяют определить электронную таможню должным образом. Доступная для пользователя информация об электронной таможне ограничивается одноименным разделом сайта, на котором представлены

ссылки для электронного декларирования, некоторые реестры открытых данных и иные сведения, относящиеся преимущественно к электронному декларированию [12]. При этом первая электронная таможня была основана более года назад, и информация о ней, как о специализированном таможенном органе, должна быть доступна заинтересованным пользователям официального сайта.

Таким образом, на сегодняшний день отсутствует комплексное понятие электронной таможни как в законодательстве, так и в научной литературе. Кроме этого, в науке и правоприменительной практике не выработано разграничение понятий безбумажной, электронной и цифровой таможни, что провоцирует неверное применение специфических характеристик соответствующего типа таможни к реализуемой в России программе цифровой таможни. Разработка понятийного аппарата института электронной таможни имеет важнейшее значение для развития теории и практики таможенного администрирования. В системе понятий центральное место должна занимать «электронная таможня», как конкретный этап, реализуемый в России и странах Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС) в настоящее время.

В рамках настоящей статьи предлагается идентифицировать электронную таможню с одной стороны, как специализированный таможенный орган, входящий в единую федеральную централизованную систему таможенных органов и обеспечивающий реализацию задач и функций ФТС России в регионе своей деятельности, осуществляющий выполнение таможенных операций исключительно в электронной форме, а с другой – как обусловленный цифровизацией экономики комплексный механизм осуществления таможенных операций в электронном виде, направленный на автоматизацию таможенных процессов, ускорение и повышение эффективности таможенной деятельности, являющийся ступенью к созданию цифровой таможни.

Создание и организация деятельности электронных таможен в России базируется на нормах международного и национального права и методических рекомендациях Всемирной таможенной организации и рабочих органов ЕАЭС.

В настоящее время в России созданы и функционируют 4 электронных таможни. Порядок их деятельности определен законодательством ЕАЭС и Российской Федерации, в частности Письмом ФТС России от 25 декабря 2017 г. № 01-11/73654 «Об электронных таможнях», где определены структура электронной таможни, штатный состав, элементы правового статуса и порядок взаимодействия органа с остальной таможенной системой.

Функционирование региональных электронных таможен осуществляется во взаимодействии со всеми элементами регионального уровня таможенной системы: региональным таможенным управлением (находится в его подчинении), таможнями фактического контроля (взаимодействуют в ходе осуществления деятельности), центром электронного декларирования (подчиняются и получают информацию с постов фактического контроля) и оперативной таможней.

Цифровизация экономики, определив необходимость трансформации таможенной среды, легла в основу деятельности электронных таможен и определила основные особенности ее функционирования. Специфическими чертами электронной таможни как государственного органа системы исполнительной власти являются использование преимущественно цифровой информации, организация деятельности, исключая личный контакт должностных лиц электронной таможни и участников ВЭД, автоматизация принятия решений по всем операциям (за исключением подозрительных).

В качестве объекта для анализа выбрана Уральская электронная таможня (исходя из полноты и объема доступных статистических данных) [3].

На основании данных о выполнении показателей результативности и эффективности деятельности таможни в IV квартале 2018 г. и основных показателях деятельности Уральской электронной таможни в I полугодии 2019 г., в таблице 1 представлены сводные данные о результативности деятельности Уральской электронной таможни в рассматриваемом периоде [10; 11].

Представленные данные демонстрируют стабильный рост нагрузки на Уральскую электронную таможню, обусловленный увеличением количества участников ВЭД (более 50 % от общего количества участников ВЭД региона), и ростом количества поданных таможенных деклараций. Также отмечается рост процента авторегистрированных деклараций на товары и транспортные средства (далее – ДТ), что указывает на относительную стабильность функционирования электронных систем и работы соответствующих специалистов.

## Основные показатели деятельности Уральской электронной таможни в 2018-2019 гг.

Период	Кол-во ДТ с изменением кода ЕТН ВЭД ЕАЭС	Кол-во решений о классификации товаров	Доначислено в результате корректировки, млн руб.	Взыскано, млн руб.
Январь 2019 г.	34	42	0,169	0,097
Февраль 2019 г.	29	48	1,426	0,548
Март 2019 г.	46	103	0,234	0,234
Апрель 2019 г.	60	64	23,602	23,143
Май 2019 г.	52	74	7,572	3,111
Июнь 2019 г.	65	249	1,851	4,276
Итого	286	580	34,854	31,409

Составлено авторами по материалам исследования

В то же время доля ДТ, выпущенных автоматически, снизилась по сравнению с 2018 г. на 6,8 %. Данный факт свидетельствует либо о проблемах технического характера, либо о росте числа случаев неверного (недостовверного) заполнения деклараций на товары.

Данные о среднем времени выпуска деклараций на товары указывают на рост времени выпуска экспортных ДТ, а также на динамику срока выпуска ДТ по импортным операциям. В качестве причин роста времени выпуска товаров, помещенных под таможенную процедуру экспорта, в отчете Уральской электронной таможни отмечены следующие:

- возникновение нештатных ситуаций ввиду сбоя программного обеспечения – 10 случаев за рассматриваемый период;
- несвоевременное поступление информации от внешнего таможенного органа – 14 случаев за рассматриваемый период;
- некомпетентность должностного лица – 7 случаев за рассматриваемый период.

Таким образом, можно констатировать наличие несовершенств в процессе организации деятельности электронных таможен, связанных с используемыми программами и технологиями, качеством подготовки и переподготовки кадров, а также неслаженным взаимодействием электронных таможен с другими элементами таможенной системы.

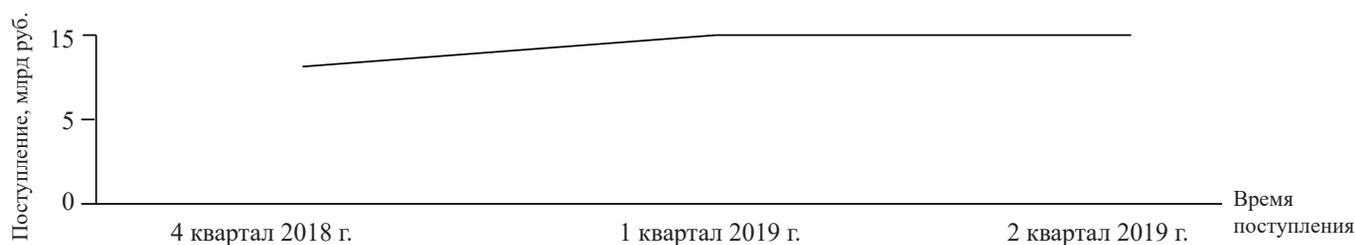
Важным критерием эффективности деятельности таможенного органа является исполнение плана по перечислениям в федеральный бюджет. В 2018 г. Уральская электронная таможня обеспечила поступления в размере 11,3 млрд рублей, выполнив план на 101,6 %; в 1 квартале 2019 г. поступления составили 14,9 млрд рублей и 101,1 % от запланированного показателя; во 2 квартале 2019 г. в федеральный бюджет перечислено 15,4 млрд рублей, а план выполнен на 100,2 % (см. рис. 1).

Можно заключить, что за весь период деятельности Уральская электронная таможня обеспечивала поступления в федеральный бюджет сверх установленных государством прогнозов.

Итак, на фоне перевыполнения плана по перечислению средств в федеральный бюджет, можно констатировать наличие негативной тенденции к увеличению времени выпуска экспортных таможенных деклараций, что значительно снижает общую эффективность деятельности таможенного органа. Также в 2019 г. снизилась результативность таможенного контроля таможенной стоимости. Однако, согласно отчетам о результатах деятельности Уральской электронной таможни, и в 4 квартале 2018 г., и в первом полугодии 2019 г., деятельность таможенного органа оценивается как отличная.

Проведенный анализ позволил выявить ряд несовершенств в работе Уральской электронной таможни и нормативном регулировании ее работы. Данные проблемы отмечаются в деятельности всех электронных таможен Российской Федерации и характеризуют функционирование института в целом:

- несовершенство используемых технологий, которое выражается в нестабильности программного и технологического обеспечения электронных таможен, приводящей к сбою рабочего режима таможенного органа;
- отсутствие налаженного взаимодействия электронной таможни и таможен фактического контроля, которое выражается в нарушении сроков получения электронными таможнями рабочей информации от таможен и таможенных постов фактического контроля;
- недостаточная квалификация кадров электронных таможен, которая выражается в технических ошибках, приводящих к временным издержкам;
- недостаточная проработка механизма функционирования электронной таможни в части обращений участников ВЭД, которая выражается в невозможности урегулирования возникающих в процессе совершения таможенных операций вопросов, по причине исключения контакта сотрудников электронной таможни с декларантами;
- отсутствие критериев эффективности, отражающих результат деятельности электронных таможен, что приводит к искажению выводов в процессе анализа их работы;
- отсутствие теоретической базы и понятийного аппарата института электронной таможни в России, что затрудняет дальнейшее его развитие на основе объективных и обоснованных рекомендаций.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Исполнение обязанности по перечислениям в федеральный бюджет Уральской электронной таможней

Исходя из этого, дальнейшее становление электронной таможни, как основного направления развития таможенных органов Российской Федерации, должно осуществляться с учетом выявленных несовершенств.

Итак, в заключение статьи отметим, что главной отличительной чертой электронной таможни является отсутствие контактов с участниками ВЭД: все операции выполняются исключительно в электронном виде. Эта особенность отражает общее назначение электронной таможни – автоматизацию таможенных операций, которая приведет к повышению эффективности таможенной деятельности за счет большего информационного охвата, скорости совершения операций, исключения человеческого фактора (в том числе коррупционного составляющей), повышения прозрачности и точности совершения таможенных формальностей.

На сегодняшний день в России функционируют 4 электронных таможни. Анализ показателей деятельности Уральской электронной таможни, позволил заключить, что автоматизация регистрации деклараций на товары достигает уровня 50 %, а автоматизация выпуска 29 %. На сегодняшний день механизм работы электронной таможни не является совершенным и требует модернизации в направлении нормативного регулирования, информационного, программного и технологического обеспечения.

Цифровые реалии диктуют необходимость трансформации таможенной сферы, поэтому электронная таможня выступает основным вектором развития таможенных органов на современном этапе.

#### Библиографический список

1. Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президентом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_328854/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/) (дата обращения: 04.04.2020).

2. Приказ ФТС России Министерства финансов Российской Федерации от 26.06.2018 № 988 «О решении коллегии ФТС России от 29.05.2018 «О создании единой сети электронных таможен и центров электронного декларирования. Проблемы и пути их решения» [Электронный ресурс] // Информационный таможенный портал «Альта-Софт». – Режим доступа: <https://www.alt.ru/tamdoc/18pr0988/> (дата обращения: 04.04.2020).
3. Приказ ФТС России от 07.06.2018 № 902 «О создании Уральской электронной таможни» // СПС «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=496338#03319692659015383> (дата обращения: 04.04.2020).
4. Письмо ФТС России от 25.12.2017 № 01-11/73654 «Об электронных таможнях» [Электронный ресурс] // Информационный таможенный портал «Альта-Софт». – Режим доступа: <https://www.alt.ru/tamdoc/17p73654/> (дата обращения: 04.04.2020).
5. Года, А. Ю., Егорова, У. А., Макрусев, В. В. Цифровая таможня: зарубежный опыт и актуальные проблемы их решения в России // Экономические исследования и разработки: научно-исследовательский журнал. – 2019. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://edrg.ru/article/06-04-2019> (дата обращения: 04.04.2020).
6. Кожанков, А. Ю., Бабенко, К. И., Боброва, О. Г. Цифровая таможня – современный международный тренд. Сущностные характеристики и прогнозируемые эффекты // Государственное управление Российской Федерации: вызовы и перспективы: материалы 15-й Международной конференции. Москва, 25 мая 2017 г. – М.: Университетская книга, 2018. – С. 92-96.
7. Мозер, С. В. Совершенствование таможенного регулирования: формирование теоретических основ института цифровой таможни на основе подходов Всемирной таможенной организации // Проблемы экономики и юридической практики. – 2019. – № 4. – С. 179-188.
8. Мозер, С. В. Формирование института электронной таможни во Всемирной таможенной организации // Социально-политические науки. – 2019. – № 2. – С. 160-169.
9. Рябой, В. А. Электронная таможня как составляющая электронного правительства: состояние, проблемы, перспективы (украинский опыт) // Таможня. – 2015. – № 2. – С. 167-171.
10. Итоги деятельности Уральской электронной таможни за 2018 год // Уральское таможенное управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://utu.customs.ru/document/text/197441> (дата обращения: 04.04.2020).
11. Основные показатели деятельности Уральской электронной таможни в 1 полугодии 2019 года // Уральское таможенное управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://utu.customs.ru/document/text/236222> (дата обращения: 04.04.2020).
12. Официальный сайт Федеральной таможенной службы России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://customs.ru/ecustoms> (дата обращения: 04.04.2020).

#### References

1. Paspport natsional'nogo proekta "Natsional'naya programma "Tsifrovaya ekonomika Rossiiskoi Federatsii" (utv. prezidiumom Soveta pri Prezidente RF po strategicheskomu razvitiyu i natsional'nym proektam, protokol ot 04.06.2019 № 7) [*Passport of the national project "National Program" Digital Economy of the Russian Federation "(Approved by Presidium of the Council under the President of the Russian Federation on Strategic Development and National Projects, Protocol № 7, dated on June 4, 2019)*]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_328854/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/) (accessed 04.04.2020).
2. Prikaz FTS Rossii Ministerstva finansov Rossiiskoi Federatsii ot 26.06.2018 № 988 "O reshenii kollegii FTS Rossii ot 29 maya 2018 goda "O sozdanii edinoi seti elektronnykh tamozhen i tsentrov elektronnoho deklarirovaniya. Problemy i puti ikh resheniya" [*Order of the Federal Customs Service of Russia of the Ministry of Finance of the Russian Federation № 988, dated on June 26, 2018 "On the Decision of Board of the Federal Customs Service of Russia "On Creation of Uniform Network of Electronic Customs and Centers of Electronic Declaring. Challenges and Ways to Solve Them" dated on May 29, 2018*]. Informatsionnyi tamozhennyi portal "Al'ta-Soft" [*Alta-Soft customs information portal*]. Available at: <https://www.alt.ru/tamdoc/18pr0988> (accessed 04.04.2020).
3. Prikaz FTS Rossii ot 07.06.2018 № 902 "O sozdanii Ural'skoi elektronnoi tamozhni" [*Order of the Federal Customs Service of Russia "On Establishment of Ural Electronic Customs" №. 902, dated on June 7, 2018*]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=496338#025471209786526705> (accessed 04.04.2020).
4. Pis'mo FTS Rossii ot 25.12.2017 №01-11/73654 "Ob elektronnykh tamozhnyakh" [*Letter of the Federal Customs Service of Russia "On Electronic Customs" № 01-11/73654, dated on December 25, 2017*]. Informatsionnyi tamozhennyi portal "Al'ta-Soft" [*Alta-Soft customs information portal*]. Available at: <https://www.alt.ru/tamdoc/17p73654/> (accessed 04.04.2020).
5. Goda A. Y., Egorova U. A., Makrusev V. V. Tsifrovaya tamozhnya: zarubezhnyi opyt i aktual'nye problemy ikh resheniya v Rossii [*Digital customs: foreign experience and current problems of solving them in Russia*]. Ekonomicheskie issledovaniya

- i razrabotki: nauchno-issledovatel'skii zhurnal [*Economic Development Research Journal*], 2019, no. 4. Available at: <http://ed.rj.ru/article/06-04-2019> (accessed 04.04.2020).
6. Kozhankov A. Yu., Babenko K. I., Bobrova O. G. Tsifrovaya tamozhnya – sovremennyyi mezhdunarodnyi trend. Sushchnostnye kharakteristiki i prognoziruemye efekty [*Digital customs is a modern international trend. Entity characteristics and predictive effects*]. Gosudarstvennoe upravlenie Rossiiskoi Federatsii: vyzovy i perspektivy: materialy 15-i Mezhdunarodnoi konferentsii, 25 maya 2017 g. [*Public Administration of the Russian Federation: Challenges and Prospects: Proceedings of the 15th International Conference, May 25, 2017*]. Moscow, Universitetskaya kniga, 2018. pp. 92-96.
  7. Mozer S. V. Sovershenstvovaniye tamozhennogo regulirovaniya: formirovaniye teoreticheskikh osnov instituta tsifrovoi tamozhni na osnove podkhodov Vsemirnoi tamozhennoi organizatsii [*Improving customs regulation: building the theoretical framework for digital customs based on World Customs Organization approaches*]. Problemy ekonomiki i yuridicheskoi praktiki [*Economic problems and legal practice*], 2019, no. 4, pp. 179-188.
  8. Mozer S. V. Formirovaniye instituta elektronnoi tamozhni vo Vsemirnoi tamozhennoi organizatsii [*Establishment of the Institute of Electronic Customs at the World Customs Organization*]. Sotsial'no-politicheskie nauki [*Sociopolitical sciences*], 2019, no. 2, pp. 160-169.
  9. Ryaboi V. A. Elektronnyaya tamozhnya kak sostavlyayushchaya elektronnoho pravitel'stva: sostoyaniye, problemy, perspektivy (ukrainskii opyt) [*Electronic customs as a component of e-government: state, problems, prospects (Ukrainian experience)*]. Tamozhnya [*Customs*], 2015, no. 2, pp. 167-171.
  10. Itogi deyatel'nosti Ural'skoi elektronnoi tamozhni za 2018 god [*Results of the Ural Electronic Customs operations for 2018*]. Ural'skoe tamozhennoe upravlenie [*Ural Customs Administration*]. Available at: <http://utu.customs.ru/document/text/197441> (accessed 04.04.2020).
  11. Osnovnyye pokazateli deyatel'nosti Ural'skoi elektronnoi tamozhni v 1 polugodii 2019 goda [*Main indicators of the Ural Electronic Customs activity in the 1st half of the 2019*]. Ural'skoe tamozhennoe upravlenie [*Ural Customs Administration*]. Available at: [http://utu.customs.ru/storage/document/document\\_file/2019-08/07/Итоги%20деятельности%201%20полугодие%202019.docx](http://utu.customs.ru/storage/document/document_file/2019-08/07/Итоги%20деятельности%201%20полугодие%202019.docx) (accessed 04.04.2020).
  12. Ofitsial'nyi sait Federal'noi tamozhennoi sluzhby Rossii [*Official website of the Federal Customs Service of Russia*]. Available at: <http://customs.ru/ecustoms> (accessed 04.04.2020).

**Твердола Наталья Михайловна**  
старший преподаватель, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет управле-  
ния», г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0003-3752-2892  
**e-mail:** nm\_tverdola@guu.ru

## РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В СТИЛЕ КАРЬЕРНОГО КОУЧИНГА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТАПРОГРАММНОГО ПОДХОДА

**Аннотация.** Существует точка зрения, что в работу с кадровым резервом уже невозможно привнести новые идеи. В статье рассмотрена существующая на сегодняшний день практика, а также представлен альтернативный подход, способный поднять качество подготовки кадрового резерва на более высокий уровень. Предложена новая стратегия интегрирования карьерного коучинга и метапрограммного подхода в систему управления кадровым резервом, а также иная стартовая точка работы с ним. Перспективы и потенциал кандидатов на вакансии компании быть включенными в состав кадрового резерва оцениваются уже на этапе найма. Перечислены конкретные шаги. Дано авторское определение термина «карьерный коучинг».

**Ключевые слова:** кадровый резерв, карьерный коучинг, наивысший потенциал, модель совершенства, метапрограмма, метапрограммный профиль, компетентностный профиль, связь высокого качества.

**Цитирование:** Твердола Н.М. Работа с кадровым резервом в стиле карьерного коучинга с использованием метапрограммного подхода//Вестник университета. 2020. № 5. С. 78–82.

**Tverdola Natalia**  
Senior Lecturer, State University  
of Management, Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0003-3752-2892  
**e-mail:** nm\_tverdola@guu.ru

## TALENT MANAGEMENT IN THE CAREER COACHING STYLE USING A METAPROGRAM APPROACH

**Abstract.** There is a point of view that it is already impossible to bring new ideas into talent management. The current practice has been considered in the article and also an alternative approach that can increase the quality of training of talent pool to a higher level has been presented. A new strategy for integrating career coaching and a metaprogram approach into the system of talent pool management, as well as a different starting point for work with it, have been proposed. The prospects and potential of candidates for company vacancies to be included in the personnel reserve are already assessed at the recruitment stage. Specific steps have been listed. The author's definition of the term "career coaching" has been given.

**Keywords:** talent pool, career coaching, highest potential, model of excellence, metaprogram, metaprogram profile, competence profile, high quality feedback.

**For citation:** Tverdola N.M. (2020) Talent management in the career coaching style using a metaprogram approach. *Vestnik universiteta*. 1. 5, pp. 78–82. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-78-82

Формирование и работа с кадровым резервом всегда была одной из самых важных функций и частью целостной системы управления персоналом компании. Хорошо выстроенная и отлаженная работа подобно швейцарским часам позволяет организации быть уверенной в наличии и надежности человеческого потенциала, способного обеспечить выполнение амбициозных целей, не оттормаживая ее движение. Сегодняшний период хаоса и растущих скоростей, получивший название VUCA (от англ. слов Volatility – нестабильность, Uncertainty – неопределенность, Complexity – сложность, Ambiguity – неоднозначность), требует большей гибкости и эффективности всей системы и работы с кадровым резервом, в частности. Необходимо повышение устойчивости к рискам. Необходимы новые подходы и инструменты либо новая комбинация тех из них, которые показали хорошую результативность.

Предлагается рассмотреть новую стратегию интегрирования карьерного коучинга и метапрограммного подхода в систему управления кадровым резервом.

Для начала определимся с понятийным аппаратом.

© Твердола Н.М., 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/>).



Термин «коучинг» произошел от английского слова «coach», что означает «транспортировка, перевозка, дилижанс» [6]. Соответственно коучинг – транспортировка кого-либо, перемещение из одного места в другое, что хорошо передает суть коучинга – достижение заданных изменений в поведении человека [4].

На сегодняшний день в литературе и интернет-источниках отсутствует единое понимание, а вслед за этим и определение термина «карьерный коучинг». Многолетний практический опыт работы в качестве директора по персоналу, коучинговая практика, а также академический подход, предполагающий системность и глубокое изучение вопроса, позволили мне сформулировать свое видение определения этого термина.

Карьерный коучинг – это специфический тип консультирования, использующий такие инструменты, как наблюдение, активное слушание, задавание вопросов, использование примеров в виде историй, метафор, мини-кейсов и т. п., различные психотехнологии, инструменты моделирования и проектирования, направленный на раскрытие и развитие способностей человека, достижение им своего наивысшего потенциала в карьере через обеспечение продуктивной и безопасной для него атмосферы, поддерживающей изменения, необходимую моральную поддержку и обратную связь высокого качества.

Говоря о наивысшем потенциале, мы имеем в виду качественный скачок, выход за пределы поступательного развития.

Обратная связь высокого качества (ОСВК) – предоставление информации самому себе, другому человеку или группе людей о своем видении результатов произведенного действия в такой форме и последовательности, при которых она будет максимально способствовать качественному росту и повышению эффективности лица, выполняющего данное действие [5]. При этом следует сначала говорить о том, что сделано правильно, затем о том, что желательно добавить, изменить.

Под кадровым резервом мы будем понимать специально выявленную и сформированную группу наиболее перспективных, обладающих потенциалом сотрудников для замещения ключевых должностей в компании. А. Я. Кибанов определяет это понятие, как потенциально активную и подготовленную часть персонала, обладающую необходимыми знаниями и опытом, способную замещать вышестоящие должности и переносить дополнительные нагрузки [3]. Центральное слово здесь, как видим, – «потенциал».

Работа с кадровым резервом в стиле карьерного коучинга предполагает устойчивое единство, системную встроенность карьерного коучинга во все этапы работы с персоналом, среди которых в компаниях традиционно выделяют следующие:

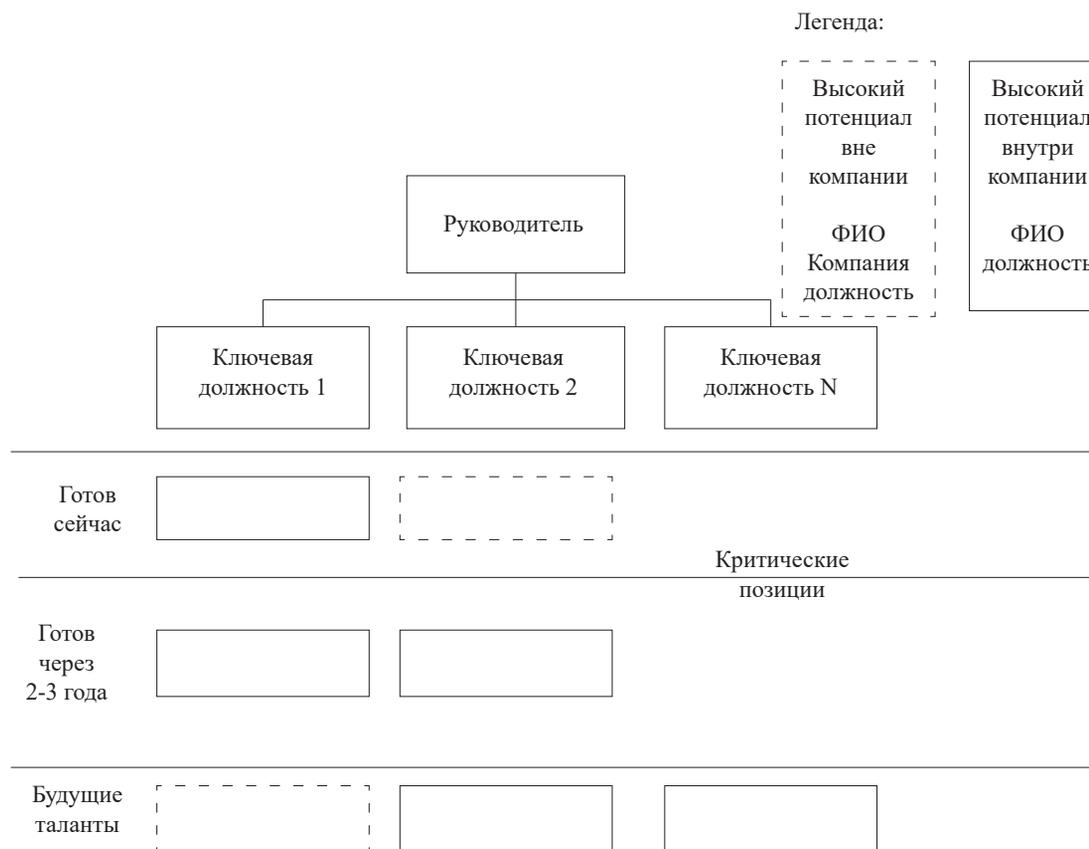
- кадровое планирование;
- наем;
- адаптация персонала;
- кадровое делопроизводство;
- оценка персонала;
- разработка системы мотивации;
- обучение;
- работа с кадровым резервом.

В хорошо выстроенной системе управления персоналом все этапы переплетаются и очень тесно связаны между собой.

Рассмотрим привычный подход к работе с кадровым резервом. Как правило, компании рассматривают в качестве резервистов исключительно уже работающих в компании сотрудников, не задумываясь о наличии альтернативных стратегий. Очевидных минусов в таком подходе два. Во-первых, компании сужают на входе «воронку» потенциальных кандидатов в резерв. И во-вторых, сталкиваются со «звездопадом». Далеко не все нанятые на работу «звездные» и высокооплачиваемые сотрудники оказываются таковыми на деле и обладают необходимым потенциалом, а те из них, кто им обладает, не всегда могут его проявить в компании, либо оказываются не замотивированы на долгую работу, не вовлечены в процесс, и значит в итоге не пополняют ряды резервистов. Думаю, будет лишним проведение дополнительных расчетов для понимания того, что при таком подходе компания упускает возможности и недостаточно эффективно распоряжается затраченными ресурсами. Выводы очевидны.

Практический опыт работы и анализ рынка позволили сформировать некий собирательный, идеальный образ формата работы с кадровым резервом, объединивший в себе практики компаний на сегодняшний день.

Первым шагом является формирование древа должностей на ключевые позиции с 2-3 уровнями резервистов из сотрудников компании на эти должности (рис. 1): «готов сейчас», «готов через 2-3 года», «будущие таланты». В случае отсутствия в компании сотрудников, потенциально готовых занять эти должности даже в далекой перспективе, позиции считаются имеющими высокую степень риска. Обновление данных проходит один-два раза в год в зависимости от динамики рынка, стадии и темпов развития компании.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Кадровый резерв – риски и потенциал

По сути, компания пассивно ждет проявления новых потенциальных «звезд» за счет вновь принятых и успешных зарекомендовавших себя с лучшей стороны в работе или за счет давно работающих сотрудников, сумевших показать свои новые профессиональные и личные грани. На высоко конкурентных рынках компании лидеры не исключают возможности держать в центре внимания потенциального кандидата на замещение, работающего у конкурента и, в случае необходимости, перекупить его. С руководителями и реже с их потенциальными преемниками, периодически проводятся программы, обучающие их коучинговому подходу в работе с подчиненными. В редких случаях компания отслеживает применение резервистами этих знаний и навыков в работе.

Компания, целостно реализовавшая этот собирательный образ лучших практик работы как минимум серьезно опередит конкурентов. Но существуют ли иные вариации и подходы, способные поднять качество подготовки кадрового резерва на еще более высокий уровень?

Предлагаю рассмотреть как минимум один возможный альтернативный по двум параметрам вариант: протяженности во времени и наполнению (с точки зрения включенных в него этапов работы с персоналом). Итак, в чем заключается новизна?

Работа с кадровым резервом начинается уже на этапах кадрового планирования и найма. Кандидаты на вакансии – потенциальные сотрудники, оцениваются сразу на «входе» в компанию с расчетом на возможность пополнения кадрового резерва. Мы оцениваем не только их текущие, но и ожидаемые компетенции,

то есть потенциал. Работа с кадровым резервом, по сути, интегрирована во все этапы системы управления персоналом и является главенствующей.

Если с проведением «среза» текущих компетенций все достаточно ясно, то оценка потенциала несет в себе крайне высокую долю субъективности и имеет значительную погрешность [1]. Минимизировать или свести к нулю риск ошибки в прогнозе может помочь использование метапрограммного подхода в дополнение к привычной нам компетентностной модели.

Метапрограммы (далее – МП) – это привычные стили мышления, фильтры, с помощью которых человек бессознательно отбирает, сортирует и группирует все, что видит, слышит, чувствует, всю информацию, которая будет в итоге им будет накоплена. Это своего рода «кирпичики», из которых выстраиваются стратегии человека. Можно сказать, что МП являются предпосылкой компетенций и компетентности, а следовательно, они дают прогноз успешности их будущего освоения, в нашем случае – информацию о потенциале кандидата на вакансию.

Итак, нам необходимо иметь требования к текущей вакансии, желательно не только в терминах компетенций, но и сформировать ее метапрограммный профиль, а также идеальные метапрограммные профили для всех ключевых должностей кадрового резерва, так называемую модель совершенства – ключевые метапрограммы лучших сотрудников [7]. Это подход, основанный на моделировании успешности. Он предполагает тестирование и/или интервьюирование в рамках коучинговых сессий некоторого количества наиболее успешных на данной должности сотрудников и затем определение общих для них критериев. Выбор в пользу коучингового подхода объясняется тем, что сотрудники, выбранные в качестве моделей, обычно сами не осознают, как и благодаря чему они так хорошо выполняют работу, благодаря чему они более успешны, чем их коллеги. Ведь ключевая часть их действий автоматизирована и находится в области бессознательного.

Коучинг целесообразно использовать и для помощи руководителям в осознании качеств сотрудников, которых они видят идеальными для каждой из ключевых должностей, а также в последующей работе с резервистами.

Важным шагом является включение инструментария карьерного коучинга в момент собеседования с кандидатами на вакансии для рассматриваемых в статье должностей. Это позволит кандидатам понять свои предпочтения и сделать выбор в пользу компании более осознанно, а значит мы можем ожидать большей его вовлеченности и более долгосрочного периода работы в компании. Кроме того, подобный подход играет на пользу позитивному имиджу компании, так как полностью отвечает критериям экологичного менеджмента.

И далее, в случае понимания заинтересованности обеих сторон в сотрудничестве, сразу формируется карьерный план и обсуждается с новым сотрудником. Учитывая разумность использования периода испытательного срока для подтверждения правильности выбора, даже при таком серьезном подходе к найму, мы можем включать вновь нанятых сотрудников в некое подобие резерва для кадрового резерва. И уже после испытательного срока принимать финальное решение.

Таким образом, описанная выше методика работы подразумевает семь последовательных шагов:

- построение «моделей совершенства» для ключевых и руководящих должностей компании, включенных в кадровый резерв для замещения;
- построение компетентностных и метапрограммных, либо только метапрограммных профилей для всех вакансий компании;
- выявление потенциально возможных источников для поиска кандидатов с необходимым профилем;
- формирование текстов объявлений на основании построенных метапрограммных профилей, определение наиболее эффективных площадок для размещения объявлений и непосредственно само размещение объявлений;
- отбор кандидатов в соответствии с требованиями текущих вакансий и сравнение их метапрограммных профилей с «моделями совершенства», определение потенциала;
- формирование карьерного плана в рамках компании и обсуждение его с отобранными в резерв кандидатами;
- работа с резервистами в соответствии с выстроенными планами и регулярной обратной связью высокого качества [2; 7].

Предлагаемый вариант работы с кадровым резервом построен на более системном подходе. Он позволит минимизировать риски и значительно снизить потери, неизбежные при традиционном подходе, что говорит в пользу выигрешности данной стратегии.

Библиографический список

1. Васильева, Е. В., Пестряков, П. П. Применение методов бизнес-аналитики в организации процесса подбора кадров в технологических стартапах // Управление. – 2018. – № 6 (3). – С. 45-54. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2018-3-45-54>
2. Захаров, Д. К. Подбор персонала с использованием социальных сетей // Управление. – 2018. – № 6 (1). – С. 25-30. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2018-1-25-30>
3. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник. – М.: Инфра-М, 2005 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://new.znaniy.com/catalog/product/91435> (дата обращения: 09.03.2020)
4. Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми. Коучинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://books.google.ru/books?id=oB8UYkkmoigC&pg> (дата обращения: 09.03.2020).
5. Центр НЛП в образовании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nlpcenter.ru/materialy/glossariy/277/> (дата обращения: 09.03.2020).
6. Academic dictionaries and encyclopedias [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://english\\_interslavic.academic.ru/1594](https://english_interslavic.academic.ru/1594) (дата обращения: 09.03.2020)
7. Merlevede, P. Talent management: A focus on excellence managing human resources in a knowledge economy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hvtc.edu.vn/Portals/0/files/635834387511001885talent-management-a-focus-on-excellence.pdf>(дата обращения: 09.03.2020).

References

1. Vasil'eva E. V., Pestryakov P. P. Primenenie metodov biznes-analitiki v organizatsii protsessa podbora kadrov v tekhnologicheskikh startapakh [*Application of business analytics methods in the organization of the recruitment process in technology startups*]. Upravlenie, 2018, no. 6 (3), pp. 45-54. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2018-3-45-54>
2. Zakharov D.K. Podbor personala s ispol'zovaniem sotsial'nykh setei [*Recruitment using social networks*]. Upravlenie, 2018, no. 6 (1), pp. 25-30. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2018-1-25-30>
3. Kibanov A. Ya. Osnovy upravleniya personalom: uchebnik [*Basics of human resource management: textbook*]. Moscow, Infra-M, 2005. 304 p. Available at: <https://new.znaniy.com/catalog/product/91435> (accessed 09.03.2020).
4. Shekshnya S. Kak effektivno upravlyat' svobodnymi lyud'mi. Kouching [*How to effectively manage free people. Coaching*]. Available at: <https://books.google.ru/books?id=oB8UYkkmoigC&pg> (accessed 09.03.2020).
5. Tsentri NLP v obrazovanii [*Center of NLP in education*]. Available at: <https://www.nlpcenter.ru/materialy/glossariy/277/> (accessed 09.03.2020).
6. Academic dictionaries and encyclopedias. Available at: [https://english\\_interslavic.academic.ru/1594](https://english_interslavic.academic.ru/1594) (accessed 09.03.2020).
7. Merlevede P. Talent management: A focus on excellence managing human resources in a knowledge economy. Available at: <https://hvtc.edu.vn/Portals/0/files/635834387511001885talent-management-a-focus-on-excellence.pdf>(accessed 09.03.2020).

# РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕВОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

УДК 330.143 JEL L11

DOI 10.26425/1816-4277-2020-5-83-88

**Арсеньева Наталья Валерьевна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-4980-5972  
**e-mail:** natars2002@yandex.ru

**Путятина Людмила Михайловна**  
д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0003-4962-0342  
**e-mail:** putyatinal@gmail.com

**Тарасова Наталья Владимировна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-2053-5120  
**e-mail:** tarasova\_n@mail.ru

**Arsenieva Natalia**  
Candidate of Economic Sciences,  
Moscow Aviation Institute (National  
Research University), Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-4980-5972  
**e-mail:** natars2002@yandex.ru

**Putyatina Ludmila**  
Doctor of Economic Sciences,  
Moscow Aviation Institute (National  
Research University), Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0003-4962-0342  
**e-mail:** putyatinal@gmail.com

**Tarasova Natalia**  
Candidate of Economic Sciences,  
Moscow Aviation Institute (National  
Research University), Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-2053-5120  
**e-mail:** tarasova\_n@mail.ru

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ ПРОДУКЦИИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Аннотация.** Изложена важность повышения эффективности системы сервисной деятельности по обслуживанию машиностроительной продукции. Проведен анализ отдельных видов сервисного обслуживания и их особенностей. Рассмотрены показатели, определяющие эффективность сервисной деятельности по видам, критерии их оценки и наиболее благоприятные тенденции изменения в процессе отработки производства отдельных видов товаров. Отмечено, что сервис машиностроительной продукции – достаточно затратный элемент производственной деятельности предприятий. Для обоснования затрат на гарантийное обслуживание необходимо располагать определенной статистикой отказов продукции и ее отдельных элементов для их дополнительного производства в целях своевременного обеспечения потребителя. Проведенный анализ показал, что затраты на все виды обслуживания товаров являются важным показателем его организации предприятиями. Статистика ведения учета всех видов обслуживания продукции позволяет совершенствовать ее производство, планировать выпуск запчастей и снизить стоимость, что является важным элементом конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** сервисная деятельность, обслуживание товаров, предпродажное обслуживание, гарантийное обслуживание, послегарантийное обслуживание, критерии эффективности, политика цен, машиностроительное предприятие.

**Цитирование:** Арсеньева Н.В., Путятина Л.М., Тарасова Н.В. Эффективность сервисной деятельности по обслуживанию продукции машиностроительных предприятий // Вестник университета. 2020. № 5. С. 83–88.

## EFFICIENCY OF SERVICE ACTIVITIES FOR SERVICING PRODUCTS OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

**Abstract.** The importance of improving the efficiency of the system of service activities for the maintenance of machine-building products has been outlined. Individual types of service and their features have been analysed. The indicators that determine the effectiveness of service activities by type, the criteria for their evaluation and the most favorable trends in the process of working out the production of certain types of goods have been considered. It has been noted that the service of machine-building products is quite an expensive item of the production activities of enterprises. To justify the costs of warranty service, it is necessary to have certain statistics of product failures and its individual elements for their additional production in order to ensure timely provision to the consumer. The analysis showed that the costs of all types of goods servicing are an important indicator of its organization by enterprises. Statistics for keeping records of all types of product maintenance allows you to improve its production, plan the production of spare parts and reduce the cost, which is an important element of competitiveness.

**Keywords:** service activities, product maintenance, pre-sale service, warranty service, post-warranty service, performance criteria, price policy, engineering enterprise.

**For citation:** Arsenieva N.V., Putyatina L.M., Tarasova N.V. (2020) Efficiency of service activities for servicing products of machine-building enterprises. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 83–88. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-83-88

© Арсеньева Н.В., Путятина Л.М., Тарасова Н.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/>).



Современные машиностроительные предприятия производят достаточно большой перечень товаров и услуг, которые в укрупненной оценке подразделяются на:

- товары промышленного назначения (ТПН);
- товары народного потребления (ТНП);
- полуфабрикаты, комплектующие изделия и т. д., выпускаемые в соответствии со сложившейся отраслевой и межотраслевой кооперацией [1].

Производство первых двух укрупненных групп товаров требует сервисного обслуживания на протяжении всего периода эксплуатации.

Повышение эффективности сервисного обслуживания машиностроительной продукции создает ей дополнительные преимущества для потребителей и удобство эксплуатации.

Каждый производитель в паспорте выпускаемой продукции обязательно указывает те гарантии, которые он обеспечивает в процессе ее эксплуатации.

Высокий уровень сервиса конкурентоспособного товара обязательно обеспечивает расширение спроса на него, а также способствует повышению имиджа самого предприятия.

Сервис машиностроительной продукции осуществляется на этапе решения вопроса о ее приобретении, которое называется предпродажным. Его организация, то есть обеспечение необходимыми запчастями для товаров, а также выполнение необходимых работ, является важным элементом плановой работы предприятия. Она предусматривает сбор необходимой статистики выхода из строя определенных деталей и узлов, обоснование цен на запчасти и по возможности проводит дополнительные работы по снижению выявленных дефектов изделия в перспективе [3].

К основным видам обслуживания обычно относят:

- предпродажный сервис, который проводится предприятием изготовителем с целью демонстрации возможностей и преимуществ покупаемой техники;
- послепродажный гарантийный сервис, который осуществляет тестирование техники с целью установления причин ее сбоев и осуществления всех видов работ, связанных с восстановлением ее работоспособности в соответствии с заявленными в паспорте изделия характеристиками;
- послегарантийный сервис, который проводится после объявленного производителем гарантийного срока за счет потребителя продукции и включает стоимость необходимых запчастей и работ по их замене.

Развитие эффективного сервиса выпускаемой продукции является перспективной, но сложной задачей для отечественных машиностроительных предприятий, поскольку требует дополнительных затрат материальных, трудовых и финансовых ресурсов [2]. Рассмотрим более подробно все виды сервисных работ.

Предпродажное и гарантийное обслуживание в совокупности представляют собой ту часть затрат предприятия, которые не оплачиваются потребителем, а следовательно, снижают фактическую рентабельность производства соответствующих видов продукции.

Причем при текущем и перспективном планировании, нормирование затрат на гарантийный ремонт и обслуживание изделий осуществлялось очень приблизительно, порой без учета результатов сбора и анализа соответствующей статистики по этим затратам, как по динамике их изменения, так и по уровню влияния на рентабельность производства конкретного вида продукции.

В настоящее же время, в процессе решения задачи повышения эффективности всей производственно-коммерческой деятельности предприятий, достаточно остро встает вопрос и об эффективности сервисного обслуживания выпускаемой продукции.

Статистика и анализ сервисных работ должен проводиться по всем изделиям предприятия и по всем существующим центрам или службам для проведения этого обслуживания.

В процессе такого анализа предприятию удастся установить:

- надежность и качество отдельных узлов изделий, наиболее часто создающих проблемы потребителям;
- плановую потребность в запчастях изделий на определенную перспективу;
- необходимость доработки и модернизации отдельных комплектующих изделий и товара в целом;
- важность и возможность изменения технологии производства товара;
- конструктивные дефекты товара;
- динамику затрат на гарантийное обслуживание выпускаемой техники;

- правильность перенесения затрат по гарантийному обслуживанию изделий на себестоимость текущего выпуска товаров на основе реальной статистики;
- реальный гарантийный период обслуживания изделия либо путем его увеличения, подтверждающего высокое качество товара, либо рационального учета соответствующих затрат и другие аспекты.

Для оценки эффективности предпродажного и гарантийного обслуживания целесообразно использовать следующие показатели.

1. Удельные среднегодовые затраты на предпродажное обслуживание единицы  $i$ -го товара ( $Z_{pr}^*$ ):

$$Z_{pr}^* = \frac{Z_{pri\Sigma}}{N_i} \rightarrow \min (\text{руб. / шт.}), \quad (1)$$

где  $Z_{pri\Sigma}$  – годовые затраты на предпродажное обслуживание  $i$ -го товара (руб.);  $N_i$  – планируемый объем реализации  $i$ -го товара в текущем году (шт.). Для оценки эффективности предпродажного обслуживания товара этот показатель необходимо рассматривать в динамике с учетом реального изменения объемов реализации. По мере освоения производства товара и налаживания связей с покупателями этот показатель должен иметь тенденцию снижения даже при росте объемов реализации продукции или, по крайней мере, темпы роста объемов реализации должны превышать темпы роста суммарных годовых затрат.

2. Удельные среднегодовые затраты на гарантийное обслуживание единицы  $i$ -го товара ( $Z_{gar_i}^{cp*}$ ):

$$Z_{gar_i}^{cp*} = \frac{Z_{gar_i\Sigma}}{N_i + \Delta N_i} \rightarrow \min (\text{руб. / шт.}), \quad (2)$$

где  $N_i$  – объем реализации  $i$ -го товара в текущем году (шт.);  $Z_{gar_i\Sigma}$  – годовые затраты на гарантийный ремонт и обслуживание  $i$ -го изделия в текущем году (руб.);  $\Delta N_i$  – количество изделий, подлежащих гарантийному обслуживанию, выпущенных за предыдущий период времени (шт.). Снижение этого показателя в динамике позволяет констатировать повышение качества продукции, своевременную доработку ее деталей и узлов, а также повышение эффективности сервисного обслуживания продукции.

3. При обосновании учета затрат на гарантийное обслуживание товара в себестоимости целесообразно использовать показатель усредненные затраты на гарантийное обслуживание единицы  $i$ -го товара из расчета всего гарантийного периода ( $Z_{gar}^{cp*}$ ), которые рассчитываются:

$$Z_{gar}^{cp*} = \frac{\sum_{j=1}^{T_{gar}} Z_{gar_{i-j\Sigma}}}{\sum_{j=1}^{T_{gar}} N_{\Sigma i-j}} \rightarrow \min (\text{руб. / шт.}), \quad (3)$$

где  $Z_{gar_{i-j\Sigma}}$  – годовые затраты на гарантийный ремонт и обслуживание  $i$ -го изделия в  $j$ -м году гарантийного периода (руб.);  $N_{\Sigma i-j}$  – общее количество реализованных  $i$ -ых изделий в  $j$ -м году гарантийного периода (шт.);  $T_{gar}$  – гарантийный период обслуживания  $i$ -ых изделий (годы). Расчет этого показателя должен осуществляться ежегодно по годовым затратам и текущему выпуску продукции, а также нарастающим итогом по усредненным данным. Тогда значения текущего годового показателя  $Z_{gar_i}^{cp*}$  относительно усредненного за ряд лет  $Z_{gar}^{cp*}$  наглядно покажут картину повышения или снижения эффективности гарантийного обслуживания и изменение качества товара.

4. Фактическая рентабельность  $i$ -го изделия с учетом затрат на гарантийное обслуживание ( $R_i^{fact}$ ), то есть:

$$R_i^{fact} = \frac{(C_i^{cp} - S_{pr_i} - Z_{gar_i}^*)}{S_{pr_i} + Z_{gar_i}^*} \times 100\% \rightarrow \max, \quad (4)$$

где  $C_i^{cp}$  – средняя цена реализации  $i$ -го изделия в рассматриваемом периоде (руб.);  $S_{pr_i}$  – производственная себестоимость  $i$ -го изделия (руб.). Динамика роста этого показателя определяет повышение эффективности сервисного обслуживания товара и снижение затрат на его проведение. Целесообразно сопоставлять эту величину с рентабельностью оборота предприятия ( $R_{ob}$ ), то есть  $R_i^{fact} \geq R_{ob}$ . Это позволяет оценить насколько затраты по гарантийному обслуживанию  $i$ -го изделия снижают эффективность его производства и реализации.

5. Удельный вес затрат на гарантийное обслуживание  $i$ -го изделия в общей его себестоимости ( $Y_{Z_{gar_i}}^*$ ), то есть:

$$Y_{Z_{gar_i}}^* = \frac{Z_{gar_i}^*}{S_{pr_i} + Z_{gar_i}} \times 100\% \rightarrow \min. \quad (5)$$

Если рассматривать и анализировать процесс изменения эффективности гарантийного обслуживания, то особое значение приобретают тенденции функциональной зависимости во времени рассмотренных показателей для обеспечения повышения рассматриваемой эффективности [5].

В процессе изменения эффективности гарантийного сервиса товаров машиностроительных предприятий важно учитывать наиболее важные тенденции:

- рост объемов реализованной продукции, как правило, приводит к росту затрат на ее сервисное обслуживание, однако внедрение инновационных технологий в производство и качественный сервис позволяет констатировать эффективность как превышение темпов роста объемов над темпами роста соответствующих затрат;

- объемы реализованной продукции могут быть относительно стабильны. При этом эффективность сервисного обслуживания определяется снижением затрат как в общей сумме, так и на единицу продукции;

- при снижении объемов реализованной продукции затраты на гарантийное обслуживание закономерно уменьшаются.

Послегарантийное обслуживание в совокупности представляет собой ту часть затрат предприятия, которая оплачивается потребителем. При оптимальных или низких ценах на запчасти и тарифах на обслуживание этот вид деятельности для отечественных предприятий не является проблематичным [6].

В качестве показателей эффективности послегарантийного сервисного обслуживания изделий могут использоваться следующие показатели.

1. Удельные затраты на послегарантийное обслуживание единицы  $i$ -го изделия в текущем  $j$ -м периоде ( $Z_{post_i}^*$ ):

$$Z_{post_i}^* = \frac{Z_{post_{i-j\Sigma}}}{N_{i-j\Sigma}} \rightarrow \min, \quad (6)$$

где  $Z_{post_{i-j\Sigma}}$  – суммарные годовые затраты на послегарантийное обслуживание  $i$ -го изделия в  $j$ -м году;  $N_{i-j\Sigma}$  – общее количество  $i$ -х изделий в  $j$ -м году, прошедших послегарантийное обслуживание.

2. Усредненные затраты на послегарантийное обслуживание единицы  $i$ -го товара из расчета всего срока службы ( $Z_{post}^{cp*}$ ).

Для определения составляющей затрат на послегарантийное обслуживание при расчете «цены потребления изделия» целесообразно использовать усредненное за несколько лет значение этого показателя ( $Z_{post}^{cp*}$ ), который рассчитывается по формуле:

$$Z_{post}^{cp*} = \frac{\sum_{j=1}^T Z_{post_{i-j\Sigma}}}{\sum_{j=1}^T N_{\Sigma i}} \rightarrow \min \text{ (руб. / шт.)}, \quad (7)$$

где  $Z_{post_{j-E}}$  – годовые затраты на послегарантийное обслуживание  $i$ -го изделия в  $j$ -м году послегарантийного периода (руб.);  $N_{\Sigma i}$  – общее количество реализованных  $i$ -ых изделий в  $j$ -м году послегарантийного периода (шт.);  $T$  – срок службы  $i$ -х изделий (годы).

Этот показатель в динамике должен снижаться в случае эффективного сервисного обслуживания за счет снижения количества изделий, нуждающихся в обслуживании и соответствующих затратах.

При этом необходимо учитывать период послегарантийного обслуживания изделия, который напрямую зависит от срока службы изделия по паспорту, то есть его ресурс. Анализ данного показателя целесообразно осуществлять ежегодно по годовым затратам и текущему объему изделий, на основе реальных данных, а также нарастающим итогом по усредненным данным. В этом случае значение текущего годового показателя относительно усредненного за ряд лет отразит повышение, снижение или сочетание различных тенденций изменения эффективности послегарантийного обслуживания [4].

Особое значение в процессе анализа изменения эффективности послегарантийного обслуживания имеют возможные варианты изменения показателей.

1. Объемы реализации товара имеют устойчивую тенденцию роста, следовательно, увеличивается количество изделий, возможных к проведениям работ послегарантийного обслуживания. Однако в этом случае сравниваются темпы роста объемов продаж по отношению к темпам роста затрат на их проведение и при рациональной организации сервисного обслуживания и соответствующей работе предприятия по повышению качества и надежности товаров, темпы роста первого превышают темпы роста второго.

2. Объемы реализации товара относительно стабильны, но количество товаров, возможно попадающих в группу послегарантийного обслуживания все равно возрастает на постоянную величину за год. Затраты на послегарантийное обслуживание могут относительно стабилизироваться и даже снижаться.

3. Объемы реализации продукции постоянно сокращаются, но объем изделий, подлежащих послегарантийному обслуживанию относительно стабилизируется. Затраты при этом последовательно сокращаются.

Определение усредненных затрат на послегарантийное обслуживание изделия является важным элементом цены его потребления и непосредственно влияет на его конкурентоспособность и спрос [7].

При оценке эффективности всех видов сервисных работ по обслуживанию товара необходимо учитывать, кроме затратных показателей, также организационные:

- своевременность и доступность поставки запчастей потребителю;
- уровень качества и минимальные сроки выполнения сервисных работ;
- обоснованная стоимость запчастей и тарифов на выполнение соответствующих сервисных работ;
- количество повторных обращений потребителя по одним изделиям;
- предоставление отдельных гарантий потребителю на проведенные работы;
- повышение уровня квалификации работников сферы сервисного обслуживания, культуры обслуживания, выполнение ими международных стандартов по обслуживанию и многие другие.

#### Библиографический список

1. Анискин, Ю. П., Дыгынченко, П. Н., Сухманов, А. А., Яковлев, А. С. Корпоративное управление деловой активностью в неравновесных условиях. – М.: Омега-Л, 2015. – 299 с.
2. Арсеньева, Н. В., Пелихов, Д. М., Сазонова, М. В. Анализ методов экономического обоснования разработки корпоративных информационных систем в промышленности // Вестник университета. – 2016. – № 2. – С. 41-43.
3. Путятина, Л. М., Родинов, В. Б. Экономика и финансы предприятия: учебник. – М.: Экономика и финансы, 2006. – 648 с.
4. Ревина, И. В. Сервисное обслуживание машиностроительного производства: учебное пособие. – Омск: ОмГТУ, 2005. – 301 с.
5. Резник, Г. А., Маскаева, А. И., Пономаренко, Ю. С. Сервисная деятельность: учебник. – М.: Инфра-М, 2019. – 216 с.
6. Рубцова, Н. В. Сервисная деятельность: учебник. – М.: Академия, 2018. – 320 с.
7. Техническое обслуживание и ремонты оборудования. Решения НКМК-НТМК-ЕВРАЗ: учебное пособие / под ред. В. В. Кондратьева, Н. Х. Мухатдинова, А. Б. Юрьева. – М.: Инфра-М, 2010. – 128 с.

References

1. Aniskin Y. P., Dytynenko P. N., Sukhmanov A. A., Yakovlev A. S. Korporativnoe upravlenie delovoi aktivnosti v neravnovesnykh usloviyakh [*Corporate management of business activity in non-equilibrium conditions*]. Moscow, Omega-L, 2015. 299 p.
2. Arsen`eva N. V., Pelikhov D. V., Sazonova M. V. Analiz metodov ekonomicheskogo obosnovaniya razrabotki korporativnykh informatsionnykh sistem v promyshlennosti [*Analysis of methods of economic justification for the development of corporate information systems in industry*]. Vestnik Universiteta, 2016, no.2, pp. 41-43.
3. Putyatina L. M., Rodinov V. B. Ekonomika i finansy predpriyatiya: uchebnik [*Economics and finance of the enterprise: textbook*]. Moscow, Ekonomika i finansy, 2006. 648 p.
4. Revina I. V. Servisnoe obsluzhivanie mashinostroitel'nogo proizvodstva: uchebnoe posobie [*Maintenance of machine-building production: textbook*]. Omsk, OmGTU, 2005. 301 p.
5. Reznik G. A., Maskaeva A. I., Ponomarenko Yu. S. Servisnaya deyatel'nost': uchebnik [*Service activity: textbook*]. Moscow, Infra-M, 2019. 216 p.
6. Rubtsova N. V. Servisnaya deyatel'nost' [*Service activity*]. Moscow, Akademiya, 2018. 320 p.
7. Tekhnicheskoe obsluzhivanie i remonty oborudovaniya. Resheniya NKMK-NTMK-EVRAS: uchebnoe posobie [*Maintenance and repairs of equipment. NKMK-NTMK-EVRAS solutions: tutorial*], pod red. V. V. Kondrat'eva, N. Kh. Mukhatdinova, A. B. Yur`eva. Moscow, Infra-M, 2010. 128 p.

**Атаева Айсылу****Гарифулловна**

канд. экон. наук, Институт социально-экономических исследований – обособленное структурное подразделение ФГБНУ Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук, г. Уфа, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-2835-0147**e-mail:** ice\_lu@mail.ru**Зиннурова Гульмира****Равилевна**

научный сотрудник, Институт социально-экономических исследований – обособленное структурное подразделение ФГБНУ Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук, г. Уфа, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-9458-7484**e-mail:** gylmira@list.ru**Ataeva Aysylu**

Candidate of Economic Sciences, Institute of Social and Economic Researches – Subdivision of Ufa Federal Research Centre of the Russian Academy of Sciences, Ufa, Russia

**ORCID:** 0000-0002-2835-0147**e-mail:** ice\_lu@mail.ru**Zinnurova Gulmira**

Researcher, Institute of Social and Economic Researches – Subdivision of Ufa Federal Research Centre of the Russian Academy of Sciences, Ufa, Russia

**ORCID:** 0000-0002-9458-7484**e-mail:** gylmira@list.ru

## ОЦЕНКА НЕОБХОДИМОСТИ И ПОСЛЕДСТВИЙ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СЕЛЬСКИХ ПОСЕЛЕНИЙ С ПОЗИЦИИ ОКАЗАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ

**Аннотация.** Рассмотрены вопросы трансформации муниципальных образований с позиции качества и доступности муниципальных услуг. Исследование проведено на примере объединения сельских поселений Республики Башкортостан. Проанализировано, повлияет ли объединение муниципальных образований на оказание социальных услуг муниципальными учреждениями. Установлено, что укрупнение сельских поселений незначительно повлияет на доступность муниципальных услуг, оказываемых муниципальными учреждениями. Также проведена оценка необходимости и последствий объединения муниципальных образований с точки зрения финансовых возможностей органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения. Определено, что объединение сельских поселений может в какой-то мере решить проблему снижения административных расходов и увеличения финансирования иных вопросов местного значения. Однако решение проблем доступности и качества муниципальных услуг должно осуществляться не только административными способами через укрупнение муниципалитетов, но и с помощью инструментов межмуниципальной кооперации.

**Ключевые слова:** местное самоуправление, муниципальное образование, муниципалитет, поселение, сельское поселение, территориальная трансформация, объединение поселений, муниципальные услуги, муниципальное учреждение, местный бюджет, финансовая самостоятельность.

**Цитирование:** Атаева А.Г., Зиннурова Г.Р. Оценка необходимости и последствий территориальной трансформации сельских поселений с позиции оказания муниципальных услуг // Вестник университета. 2020. № 5. С. 89–96.

## ASSESSING THE NEED AND CONSEQUENCES OF TERRITORIAL TRANSFORMATION OF RURAL SETTLEMENTS FROM THE PERSPECTIVE OF PROVIDING MUNICIPAL SERVICES

**Abstract.** The issues of transformation of municipal formations from the standpoint of quality and accessibility of municipal services have been considered. The study on the example of the unification of rural settlements of the Republic of Bashkortostan has been carried out. It has been analysed whether the unification of municipal formations will affect the provision of social services by municipal institutions. It has been established that the enlargement of rural settlements will slightly affect the accessibility of municipal services provided by municipal institutions. The need and consequences of the unification of municipal formations from the point of view of the financial capabilities of local governments to tackle issues of local importance also have been assessed. It has been determined that the unification of rural settlements can to some extent solve the problem of reducing administrative costs and increasing the financing of other issues of local importance. However, the solution of the problems of accessibility and quality of municipal services should be implemented not only by administrative methods through the enlargement of municipalities, but also using the tools of inter-municipal cooperation.

**Keywords:** local self-government, municipal formation, municipality, settlement, rural settlement, territorial transformation, unification of settlements, municipal services, municipal institution, local budget, financial independence.

**For citation:** Ataeva A.G., Zinnurova G.R. (2020) Assessing the need and consequences of territorial transformation of rural settlements from the perspective of providing municipal services. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 89–96. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-89-96

**Благодарности.** Исследование проводится при поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 17-32-01142-ОГН «Оценка организационно-экономических последствий территориальной трансформации муниципальных образований региона (на примере Республики Башкортостан)».

**Acknowledgements.** The study is carried out with the support of the Russian Foundation for Basic Research in the framework of the scientific project No. 17-32-01142-OGN “Assessment of organizational and economic consequences of territorial transformation of municipal formations in the region (on the example of the Republic of Bashkortostan)”.

© Атаева А.Г., Зиннурова Г.Р., 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/>).



Одной из обсуждаемых и острых тенденций в местном самоуправлении в постреформенный период является вопрос территориальной трансформации муниципальных образований (далее – МО), под которой понимается преобразование или процесс изменения территориальных основ МО в форме объединения, разделения, изменения статуса, присоединения, выделения [2].

Даже с учетом появления в 2014 г. двух новых субъектов Российской Федерации, общее количество МО после реформы местного самоуправления снизилось более чем на 10 %. Сокращаются прежде всего малозаселенные муниципалитеты: сельские поселения (на 11,3 %), городские поселения (на 14,3 %), тогда как количество городских округов за аналогичный период возросло на 19,3 %.

Основная часть преобразований приходится на сельские поселения. Только в 2017 г. в 100 из 134 случаев преобразование МО в России пришлось на объединение сельских поселений, 5 случаев – объединение городских и сельских поселений, 2 случая – присоединение поселений к городским округам [14]. Далее в статье мы будем рассматривать территориальную трансформацию только для уровня сельских поселений в форме их объединения (укрупнения).

Считается, что объединение любых видов МО приводит к экономии бюджетных средств, прежде всего, на содержание органов местного самоуправления, росту финансовой самостоятельности и повышению эффективности расходования бюджетных средств. Это особенно актуально для сельских поселений, являющихся дотационными.

Однако есть и противники объединения. Одним из негативных факторов территориальной трансформации (прежде всего объединения или упразднения) МО считается снижение доступности муниципальных услуг для населения после укрупнения муниципалитетов в связи с увеличением расстояния между населенными пунктами. Также становится невозможным оказывать те или иные услуги, эффект которых проявляется только на местном уровне, с учетом местных предпочтений и особенностей [6].

В статье мы рассмотрим отдельные проблемные аспекты предоставления муниципальных услуг с точки зрения их качества – как фактор необходимости, и с точки зрения их доступности – как следствие территориальной трансформации муниципальных образований.

Достаточно много исследований, проведенных после реформы местного самоуправления, посвящены проблемам оказания муниципальных услуг. Представим некоторые из последних значимых работ.

В ряде работ рассматриваются сущность и характеристики муниципальных услуг как вида публичных услуг [11; 12]. Отдельный пласт работ посвящен проблемам оценки качества муниципальных услуг: с позиции системы потребительского мониторинга и рейтингования, автоматизированной системы сбалансированных показателей, удовлетворенности населения и др. [7; 10; 13; 15]. Рассматриваются критерии физической, временной, территориальной, информационной доступности муниципальных услуг на примере конкретных муниципалитетов [8; 9]. Современные тенденции развития цифровой экономики в России влияют на появление работ, связанных с исследованием современных технологий организации предоставления муниципальных услуг [5].

При этом практически нет исследований, в которых бы рассматривались муниципальные услуги в аспекте территориальной трансформации муниципальных образований. В работах по исследованию процессов укрупнения лишь указывается, что низкое качество муниципальных услуг является одной из причин укрупнения, а с другой стороны, укрупнение влияет на снижение доступности муниципальных услуг.

Чтобы понять, как территориальная трансформация повлияет на доступность (и качество) муниципальных услуг, сначала необходимо определиться, кто является субъектом оказания муниципальных услуг, и где географически население их получает.

В ст. 6 Бюджетного кодекса Российской Федерации определено, что муниципальные услуги оказываются органами местного самоуправления, муниципальными учреждениями и иными юридическими лицами [1]. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» определяет, что муниципальная услуга – деятельность по реализации функций органа местного самоуправления по решению вопросов местного значения, осуществляемая по запросам заявителей [3]. То есть в первом случае – это деятельность конкретных хозяйствующих субъектов, которые в рамках муниципального задания осуществляют оказание услуг, отличающихся от рыночных только субъектом предоставления. Во втором случае – это административная деятельность органов власти, носящая заявительный характер. Среди отечественных исследователей разность подходов к определению понятия муниципальной услуги еще более значительна.

В статье мы рассмотрим оба законодательных подхода. С одной стороны, проведем анализ влияния территориальной трансформации (в частности, объединения) МО на оказание муниципальных услуг как деятельность хозяйствующих субъектов, осуществляемую на контрактной основе, направленную на удовлетворение социальных потребностей населения конкретного поселения. С другой стороны, рассмотрим, как повлияет объединение на получение муниципальных услуг как деятельность органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения в рамках их полномочий.

В настоящее время у муниципалитетов нет единого перечня муниципальных услуг, отсутствует система измеряемых характеристик их качества, в связи с чем затруднена общая объективная оценка деятельности органов местного самоуправления. Поэтому оценку будем проводить косвенными способами. Информационной базой исследования служит База данных МО Российской Федерации Федеральной службы государственной статистики. Исследование будет проводиться на примере сельских поселений Республики Башкортостан, занимающих 2 место в России по количеству муниципальных образований и 2 место по количеству сельских поселений. Кроме того, Республика Башкортостан является одним из немногочисленных регионов России, в которых количество МО за годы после реформы местного самоуправления не менялось.

*Влияние территориальной трансформации сельских поселений на оказание услуг муниципальными учреждениями.* Исходя из полномочий органов местного самоуправления, на уровне сельских поселений, как правило, создаются муниципальные учреждения культурно-досугового типа. Мы рассмотрим еще иные муниципальные учреждения, предоставляющие социальные услуги, подведомственные муниципальному району, которые территориально могут находиться в сельских поселениях.

В Республике Башкортостан за годы после реформы местного самоуправления происходит сокращение количества муниципальных учреждений. При этом в муниципальных районах темпы сокращения гораздо выше, чем в городских округах. Прежде всего это касается дошкольных и дневных общеобразовательных учреждений. Если за период 2010-2017 гг. количество дошкольных образовательных учреждений в городских округах увеличилось на 1,4 %, то в муниципальных районах – сократилось вдвое – на 51,4 %. Аналогично по государственным и муниципальным дневным общеобразовательным учреждениям: в городских округах их количество сократилось на 7,5 %, в муниципальных районах – на 25,0 %.

В муниципальных районах основное сокращение приходится на сельские поселения, не являющиеся административными центрами районов. На примере дневных общеобразовательных учреждений можно увидеть, что школы сокращаются по всем муниципальным районам, но в основном не в административных центрах, а в сельских поселениях (табл. 1).

Таблица 1

**Количество муниципальных дневных общеобразовательных учреждений**

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2010
Сельские поселения, не являющиеся административными центрами									
Число общеобразовательных организаций на начало учебного года, ед.	1 240	1 109	1 061	984	944	862	831	819	-34,0 %
Численность обучающихся общеобразовательных учреждений с учетом обособленных подразделений, тыс. чел.	139,4	133,6	130,5	125,9	123,0	122,2	121,8	121,5	-12,8 %
Сельские поселения – административные центры муниципальных районов									
Число общеобразовательных организаций на начало учебного года, ед.	135	121	119	115	114	112	110	109	-19,3 %
Численность обучающихся общеобразовательных учреждений с учетом обособленных подразделений, тыс. чел.	50,3	50,8	48,6	49,3	51,1	53,0	54,4	56,4	+12,2 %

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2010
Иные показатели в целом по сельским поселениям									
Количество сельских поселений, в которых отсутствуют школы	18	36	47	66	72	104	111	121	+572,2 %
Количество сельских поселений, в которых отсутствуют обучающиеся	13	15	11	11	16	16	18	23	+76,9 %
Количество сельских поселений, в которых количество обучающихся менее 30 чел.	23	29	31	42	51	66	71	132	+473,9 %
Количество сельских поселений, в которых 3 и более школ	133	101	87	76	68	55	52	50	-62,4 %

**Примечание.** В таблице учитывались только административные центры, являющиеся сельскими поселениями.

*Составлено авторами по материалам исследования*

Если в сельских поселениях, являющихся административными центрами, количество школ сократилось на 19,3 %, но количество обучающихся увеличилось, то в иных сельских поселениях количество школ сократилось на треть, сократилось и количество обучающихся.

Как результат – почти в 6 раз увеличилось количество сельских поселений, в которых отсутствуют школы; в 2,7 раза сократилось количество сельских поселений, где имеется 3 и более школ. Это коррелирует с тенденцией снижения количества населения сельских поселений: за последние 5 лет в 700 из 818 сельских поселений происходит сокращение численности населения, в 305 поселениях снижение численности населения составляет более 10 %.

В статье мы не рассматриваем проблемы образования, скорее даже это объективный процесс оптимизации сети бюджетных учреждений в условиях демографических и миграционных процессов. Здесь речь идет о том, что сельские поселения, если они не являются административными центрами районов, теряют свои позиции как место получения услуг от муниципальных учреждений. Даже если рассмотреть культурно-досуговые учреждения, то фактически во всех муниципальных районах они остались только в сельских поселениях, которые являются административными центрами районов.

Отсюда напрашивается следующий вывод. Укрупнение сельских поселений незначительно повлияет на доступность муниципальных услуг, оказываемых муниципальными учреждениями, так как место получения этих услуг не изменится. То есть учитывая, что в любом случае получение муниципальных услуг осуществляется в административных центрах поселений (или даже административных центрах муниципальных районов), ключевым является факт не пешеходной, а транспортной территориальной доступности местного самоуправления для населения объединяемых сельских поселений. Под территориальной доступностью понимается расстояние от населенного пункта до административного центра сельского поселения.

Институт экономики города проводил экономико-географическое исследование по территориальной доступности местного самоуправления в ряде пилотных регионов с помощью ГИС-данных [10]. Один из выводов исследования заключался в том, что укрупнение поселений, если оно проведено с учетом особенностей региональной системы расселения, не обязательно вызывает сокращение доступности местного самоуправления по рассматриваемым параметрам.

*Влияние территориальной трансформации сельских поселений на оказание муниципальных услуг с точки зрения решения вопросов местного значения органами местного самоуправления.* Муниципальные услуги тесно связаны с деятельностью органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения. К их особенностям можно отнести бесперебойность их оказания, максимальную приближенность к месту проживания человека, наличие местного монополизма [4].

Помимо общих вопросов местного значения, закрепленных за всеми МО (принятие и исполнение бюджета, установление местных налогов и сборов, управление имуществом, находящимся в муниципальной собственности), за сельскими поселениями закреплены 2 группы задач:

1) обеспечение первичных мер пожарной безопасности, формирование архивных фондов, организация благоустройства территории, утверждение генеральных планов поселения, правил землепользования и застройки, реконструкции объектов капитального строительства и др., организация и осуществление мероприятий по работе с детьми и молодежью в поселении, предоставление помещения для работы участкового уполномоченного полиции;

2) создание условий для обеспечения жителей поселения услугами связи, общественного питания, торговли и бытового обслуживания, организации досуга, развития физической культуры, развития сельскохозяйственного производства, создание условий для развития малого и среднего предпринимательства.

В первом случае говорится о непосредственной деятельности органов местного самоуправления поселений, а во втором – о косвенном содействии в реализации данных вопросов местного значения. Фактически если первая часть полномочий осуществляется на поселенческом уровне, то вторая – чаще всего только в крупных финансово самостоятельных муниципалитетах. Отсутствие достаточных финансовых средств не позволяет осуществлять на качественном уровне деятельность по жизнеобеспечению населения в поселениях, не говоря уже о вопросах содействия развитию сельскохозяйственного производства, малого и среднего предпринимательства.

В данном случае мы рассмотрим вопросы необходимости объединения сельских поселений с точки зрения влияния «размера» МО на возможности качественного оказания муниципальных услуг, в частности оценим достаточность финансовых ресурсов поселений для осуществления полномочий по решению вопросов местного значения, а соответственно, и оказания муниципальных услуг.

В 47 их 818 сельских поселений Республики Башкортостан бюджет в 2017 г. не превышает 2 млн руб., в 560 – 5 млн руб. Ясно, что этих доходов недостаточно для решения вопросов местного значения.

Для того, чтобы проиллюстрировать прямую зависимость доходов местного бюджета и возможность финансировать разнообразные расходные обязательства, рассмотрим структуру доходной и расходной частей бюджетов сельских поселений с максимальной и минимальной величиной местного бюджета.

Согласно базе данных МО Российской Федерации, самый маленький бюджет сельского поселения в Республике Башкортостан в 2018 г. составляет 1 571 тыс. руб. в Лемазинском сельском совете Дуванского муниципального района с численностью населения 498 чел. Самый большой – в Раевском сельском совете Альшеевского муниципального района – 94 359 тыс. руб. (численность населения муниципального района 19 384 чел.). Разница в величине доходов бюджета составляет 60 раз, в том числе в налоговых доходах – 81 раз, неналоговых доходах – 71 раз. Гораздо информативнее структура доходов бюджета. Чем малочисленнее сельское поселение, чем меньше у него бюджет, тем больше он зависит от помощи из вышестоящих бюджетов. Финансовая самостоятельность Раевского сельского совета составляет 26,1 %, Лемазинского – 19,5 %. В обоих муниципалитетах основным налоговым доходом является земельный налог, значимость налогов от благосостояния населения (занятости и обеспеченности имуществом) выше в крупных МО.

Расходная часть структуры местных бюджетов наглядно показывает, что чем меньше муниципалитет, тем больший процент доходов направляет на содержание аппарата управления. Если в Раевском сельсовете доля «общегосударственных» расходов составляет 7,8 % (численность работников органов местного самоуправления – 24 чел., в том числе муниципальных служащих – 18 чел. по данным 2012 г.), то в Лемазинском – 72,3 % (4 и 1 чел. соответственно). То есть фактически в малолюдных сельских поселениях бюджет принимается в основном для оплаты труда и обеспечения деятельности органов местного самоуправления. Небольшая часть направляется на финансирование ЖКХ, дорожного хозяйства. Средств на осуществление социальной политики и других расходов у муниципалитета нет.

Из-за отсутствия достаточных финансовых средств и кадровых ресурсов в малолюдных сельских поселениях часть полномочий передается на уровень муниципального района, тогда как в крупных сельских поселениях, наоборот, часть полномочий муниципального района передается на нижестоящий уровень. Так Лемазинский сельсовет на уровень района передал полномочия по осуществлению внутреннего муниципального финансового контроля с нулевым финансированием, тогда как в Раевский сельсовет, наоборот, переданы районные полномочия по: дорожной деятельности; организации в электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения; водоотведения; осуществления муниципального контроля за теплоснабжением; содержанию мест накопления твердых коммунальных отходов, за исключением установленных законодательством Российской

Федерации случаев, когда такая обязанность лежит на других лицах; распоряжению специализированным жилищным фондом, предназначенным детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей с соответствующим финансированием.

Частично решить проблему увеличения финансирования социальных и иных обязательств сельских поселений позволяет их укрупнение. Есть данные, что объединение позволяет сократить административные расходы, за счет чего возникает возможность увеличить финансирование других расходных статей. Например, в результате объединения двух сельских поселений: МО «Оленье Болото» и МО «Мостовинское» расходы на содержание органов местного самоуправления сократились на 27,3 %, расходы на благоустройство выросли почти в 2 раза. Изначально в сельском поселении «Оленье Болото» на содержание уличного освещения в местном бюджете было заложено 42 тыс. руб., соответственно, этих денег не хватало на качественное обустройство освещения. В результате объединения эта статья расходов была увеличена, за счет чего в одной из деревень поселения было полностью обустроено уличное освещение [16].

В некоторых случаях экономия на административных расходах после объединения не столь существенна. В Удмуртской Республике проводился эксперимент объединения 4 пар поселений, в результате которой планировалась экономия бюджетных средств в размере 2,5 млн руб. Фактически образовалась экономия по заработной плате двух глав сельских поселений и по коммунальным услугам, которые направлены на благоустройство сельских территорий [15].

Таким образом в условиях недостаточности финансовых ресурсов поселений для осуществления полномочий по решению вопросов местного значения и отсутствия возможностей обеспечения оказания качественных муниципальных услуг, одним из способов повышения финансовой самостоятельности муниципальных образований является их объединение. Однако оно должно осуществляться не «механическим» способом, а исходя из реальных экономических предпосылок, согласия населения и совместных стратегических перспектив развития территорий.

#### *Библиографический список*

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 02.08.2019) // «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/) (дата обращения: 27.02.2020).
2. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 02.08.2019) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (дата обращения: 27.02.2020).
3. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ (ред. от 01.04.2019) «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» // «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/) (дата обращения: 27.02.2020).
4. Бабун, Р. В. Муниципальные услуги в системе муниципального управления // Материалы международной конференции «Государственное и муниципальное управление в Сибири: состояние и перспективы». – Новосибирск, СибАГС, 2007. – С. 330.
5. Зуденкова, С. А. Современные технологии организации предоставления государственных (муниципальных) услуг // Научный журнал Дискурс. – 2016. – № 1 (1). – С. 249-252.
6. Котеленко, Д. Г., Заможных, Е. А. Опыт объединения муниципальных образований и возможности его использования в Ставропольском крае // Вестник Южного научного центра. – 2015. – Т. 11. – № 1. – С. 90-94.
7. Кузнецова, О. Об управлении качеством муниципальных услуг // Самоуправление. – 2016. – № 1 (95). – С. 14-18.
8. Кузнецова, П. Ю. Доступность государственных и муниципальных услуг: проблемы реализации // Стандарты и качество. – 2017. – № 2. – С. 62-65.
9. Пузанов, А. С., Попов, Р. А. Оценка территориальной доступности местного самоуправления: экономико-географическое исследование // Муниципальное имущество: экономика, право, управление. – 2017. – № 3. – С. 24-30.
10. Пустынникова, О. Оценка качества предоставления муниципальных услуг с использованием автоматизированной системы сбалансированных показателей // Самоуправление. – 2016. – № 2 (96). – С. 36-39.
11. Рябцев, Н. В. Муниципальные услуги как элемент экономического публичного порядка // Новая наука: Современное состояние и пути развития. – 2016. – № 2-1. – С. 195-198.
12. Симагина, О. В. Трактовка понятия «муниципальная услуга» в системе предоставления публичных услуг в Российской Федерации // Вестник Тюменского государственного университета. – 2011. – № 3. – С. 111-115.

13. Терентьев, К. Методические трудности оценки удовлетворенности граждан качеством оказания муниципальных услуг // Самоуправление. – 2016. – № 9 (102). – С. 20-22.
14. Уляева, А. Г. Территориальная трансформация муниципальных образований региона: нормативно-правовые основы и опыт реализации // Фундаментальные исследования. – 2018. – № 11-2. – С. 290-295.
15. Чазова, И. Ю., Асабин, И. В. Динамика территориального развития муниципальных образований в Удмуртской Республике // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 3. – С. 129-135.
16. Сборник лучших муниципальных практик. Муниципальная экономическая политика и управление муниципальными финансами. 2018 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://economy.gov.ru/material/file/036aaaf1251da922b276f414a26f6d14/sbornik2018.pdf> (дата обращения: 27.02.2020).

#### References

1. Byudzhetnyi kodeks Rossiiskoi Federatsii ot 31.07.1998 № 145-FZ (red. ot 02.08.2019) [*Budget Code of the Russian Federation No. 145-FZ, dated on July 31, 1998 (as amended, dated on August 2, 2019)*]. Legal reference system “ConsultantPlus”. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/) (accessed 27.02.2020).
2. Federal’nyi zakon ot 06.10.2003 № 131-FZ (red. ot 02.08.2019) “Ob obshchikh printsipakh organizatsii mestnogo samoupravleniya v Rossiiskoi Federatsii” [*Federal Law “On General Principles of the Organization of Local Self-Government in the Russian Federation» No. 131-FZ, dated on October 6, 2003 (as amended, dated on August 2, 2019)*]. Legal reference system “ConsultantPlus”. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (accessed 27.02.2020).
3. Federal’nyi zakon ot 27.07.2010 № 210-FZ (red. ot 01.04.2019) “Ob organizatsii predostavleniya gosudarstvennykh i munitsipal’nykh uslug” [*Federal Law “On Organization of the Provision of State and Municipal Services” No. 210-FZ, dated on July 27, 2010 (as amended, dated on April 1, 2019)*]. Legal reference system “ConsultantPlus”. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/) (accessed 27.02.2020).
4. Babun R. V. Munitsipal’nye uslugi v sisteme munitsipal’nogo upravleniya [*Municipal services in the system of municipal management*]. Materialy mezhdunarodnoi konferentsii “Gosudarstvennoe i munitsipal’noe upravlenie v Sibiri: sostoyanie i perspektivy” [*Proceedings of the international conference “Public and municipal administration in Siberia: state and prospects*]. Novosibirsk, SibAGS, 2007. 330 p.
5. Zudenkova S. A. Sovremennye tekhnologii organizatsii predostavleniya gosudarstvennykh (munitsipal’nykh) uslug [*Modern technologies of the organization of the provision of state (municipal) services*]. Nauchnyi zhurnal Diskurs, 2016, no. 1 (1), pp. 249-252.
6. Kotelenko D. G., Zamozhnykh Ye. A. Opyt ob”edineniya munitsipal’nykh obrazovaniy i vozmozhnosti ego ispol’zovaniya v Stavropol’skom krae [*The experience of combining municipalities and the possibility of its use in the Stavropol Territory*]. Vestnik Yuzhnogo nauchnogo tsentra [*Vestnik of the Southern Scientific Center*], 2015, vol. 11, no. 1, pp. 90-94.
7. Kuznetsova O. Ob upravlenii kachestvom munitsipal’nykh uslug [*About quality management of municipal services*]. Samoupravlenie, 2016, no. 1 (95), pp. 14-18.
8. Kuznetsova P. YU. Dostupnost’ gosudarstvennykh i munitsipal’nykh uslug: problemy realizatsii [*Accessibility of state and municipal services: implementation problems*]. Standarty i kachestvo [*Standards and Quality*], 2017, no. 2, pp. 62-65.
9. Puzanov A. S., Popov R. A. Otsenka territorial’noi dostupnosti mestnogo samoupravleniya: ekonomiko-geograficheskoe issledovanie [*Evaluation of the territorial accessibility of local self-government: economic and geographical research*]. Munitsipal’noe imushchestvo: ekonomika, pravo, upravlenie, 2017, no. 3, pp. 24-30.
10. Pustynnikova O. Otsenka kachestva predostavleniya munitsipal’nykh uslug s ispol’zovaniem avtomatizirovannoi sistemy sbalansirovannykh pokazatelei [*Assessment of the quality of providing municipal services with using an automated system of balanced indicators*]. Samoupravlenie, 2016, no. 2 (96), pp. 36-39.
11. Ryabtsev N. V. Munitsipal’nye uslugi kak element ekonomicheskogo publichnogo poryadka [*Municipal services as an element of economic public order*]. Novaya nauka: Sovremennoe sostoyanie i puti razvitiya, 2016, no. 2-1, pp. 195-198.
12. Simagina O. V. Traktovka ponyatiya “munitsipal’naya usluga” v sisteme predostavleniya publichnykh uslug v Rossiiskoi Federatsii [*Interpretation of the concept of “municipal service” in the system of providing public services in the Russian Federation*]. Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta [*Tyumen State University Herald*], 2011, no. 3, pp. 111-115.
13. Terent’ev K. Metodicheskie trudnosti otsenki udovletvorennosti grazhdan kachestvom okazaniya munitsipal’nykh uslug [*Methodological difficulties in assessing the satisfaction of citizens with the quality of municipal services*]. Samoupravlenie, 2016, no. 9 (102), pp. 20-22.

14. Ulyayeva A. G. Territorial'naya transformatsiya munitsipal'nykh obrazovaniy regiona: normativno-pravovye osnovy i opyt realizatsii [*Territorial transformation of the region's municipalities: regulatory framework and implementation experience*]. Fundamental'nye issledovaniya [*Fundamental research*], 2018, no. 11-2, pp. 290-295.
15. Chazova I. Yu., Asabin I. V. Dinamika territorial'nogo razvitiya munitsipal'nykh obrazovaniy v Udmurtskoi Respublike [*The dynamics of the territorial development of municipalities in the Udmurt Republic*]. Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava, 2019, no. 3, pp. 129-135.
16. Sbornik luchshikh munitsipal'nykh praktik v 2018 g. Munitsipal'naya ekonomicheskaya politika i upravlenie munitsipal'nymi finansami [*Collection of best municipal practices in 2018. Municipal economic policy and municipal finance management*]. Available at: [http://economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe\\_razvitie/formirovanie\\_stimuliruyushchih\\_mehanizmov\\_sotsialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_regionov/](http://economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/formirovanie_stimuliruyushchih_mehanizmov_sotsialno_ekonomicheskogo_razvitiya_regionov/) (accessed 27.02.2020).

**Бунто Екатерина****Александровна**

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

**ORCID:** 0000-0002-1080-6775**e-mail:** bunto.ek@yandex.ru**Дьяконова Ольга****Семеновна**

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

**e-mail:** diakonova\_o@mail.ru**Bunto Ekaterina**

Graduate Student, State University of Management, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0002-1080-6775**e-mail:** bunto.ek@yandex.ru**Dyakonova Olga**

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

**e-mail:** diakonova\_o@mail.ru

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РАДИОЭЛЕКТРОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**Аннотация.** Статья посвящена проблемам совершенствования информационной базы управленческого учета на предприятиях радиоэлектронной промышленности. Обосновано, что результативное функционирование организаций радиоэлектронной промышленности является одним из источников достижения устойчивого социально-экономического развития страны, а основу рационального управления составляют информационные ресурсы, которые формируются посредством движения, обработки и структурирования данных, необходимых для повышения эффективности деятельности предприятия. Приведены качественные характеристики управленческой информации. Предложена модель учетно-аналитической системы на предприятиях радиоэлектронной промышленности, опирающейся на информационную базу, доступную для различных пользователей, с позиции комплексного характера теоретико-методологических и организационных вопросов. Выделены наиболее существенные преимущества применения предложенной модели в сфере управленческого учета.

**Ключевые слова:** информация, информационная база, управленческий учет, учетно-аналитическая система, предприятие, радиоэлектронная промышленность, результативность, эффективность.

**Цитирование:** Бунто Е.А., Дьяконова О.С. Совершенствование информационной базы управленческого учета на предприятиях радиоэлектронной промышленности//Вестник университета. 2020. № 5. С. 97–103.

## IMPROVEMENT OF INFORMATION BASE OF MANAGEMENT ACCOUNTING AT THE ENTERPRISES OF THE RADIO-ELECTRONIC INDUSTRY

**Abstract.** The article is devoted to the problems of improving the information base of management accounting at the enterprises of the radio-electronic industry. It has been proved that the effective functioning of organizations of the radio-electronic industry is one of the sources of achieving sustainable socio-economic development of the country, and rational management is based on information resources, which are formed through the movement, processing and structuring of data necessary to improve the efficiency of the enterprise. Qualitative characteristics of management information has been given. The model of accounting and analytical system at the enterprises of the radio-electronic industry, based on the information base available to various users, from the position of the complex nature of theoretical, methodological and organizational issues, has been proposed. The most significant advantages of using the proposed model in the field of management accounting have been highlighted.

**Keywords:** information, information base, management accounting, accounting and analytical system, enterprise, radio-electronic industry, effectiveness, efficiency.

**For citation:** Bunto E.A., Dyakonova O.S. (2020) Improvement of information base of management accounting at the enterprises of the radio-electronic industry. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 97–103. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-97-103

В условиях мировой глобализации и перехода ведущих стран мира на цифровую экономику, для экономики России одной из первоочередных и необходимых задач является обеспечение ускорения этого перехода. Для реализации указанной задачи необходимо совершенствование нормативно-правового поля, методологического и технического обеспечения.

Одной из основных отраслей любой национальной экономики, охватывающей все жизненные сферы общества является радиоэлектронная промышленность (далее – РЭП). А в условиях цифровой трансформации экономических отношений ключевая роль радиоэлектронной промышленности заключается еще и в определении настоящего и формировании будущего человечества, что становится государственной задачей [10].

© Бунто Е.А., Дьяконова О.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/>).



Глобальная конкуренция на рынке цифровых технологий требует от радиоэлектронной отрасли стремительных изменений, мобилизации ресурсов для создания перспективного отечественного оборудования и систем [4]. Продукция РЭП и ее инновационные разработки должны стать основополагающими для национальных проектов [5; 11]. По прогнозам, к 2025 г. рост доли инновационной продукции в радиоэлектронной промышленности составит 40,7 % против 21,2 % в 2015 г. [1; 2; 3].

Поэтому рынок в развитие радиоэлектронной промышленности в современных условиях крайне необходим. А для перехода в развитие отрасли немаловажное значение имеет постановка на его предприятиях учета, предоставляющего оперативную учетно-экономическую информацию, которую система бухгалтерского учета не может предоставить, так как для этого нужна разработанная система управленческого учета и автоматизация процессов.

Основу рационального управления организаций радиоэлектронной промышленности составляют информационные ресурсы, которые формируются посредством движения, обработки и структурирования данных, необходимых для повышения эффективности деятельности предприятия. Следовательно, сбор и анализ достоверной информации, способной влиять на управленческие решения, является приоритетной задачей обеспечения экономических процессов на предприятиях радиоэлектронной промышленности.

Стоит отметить, что в настоящее время практически вся система учета в российских организациях радиоэлектронной промышленности сводится лишь только к бухгалтерскому учету. Но для принятия правильных и своевременных управленческих решений необходимо владеть достоверной и актуальной информацией. В этом вопросе помогает управленческая отчетность. Если данные финансового учета формируются и предоставляются преимущественно только для фискальных органов, то данные управленческого учета, наоборот, направлены на обеспечение необходимой информацией управляющих компаний. Принятие эффективного решения невозможно без достоверной и своевременной информации на каждом этапе разработки и реализации управленческого решения. В таком случае требуется внедрение и управленческой отчетности.

Целесообразно применять такую информационную базу для измерения результативности деятельности организаций радиоэлектронной промышленности, которая предполагает расчет основных относительных показателей, характеризующих общую результативность, сравнение с предшествующим периодом и определение темпом роста, проведение анализа факторов, влияющих на показатель и оценку результативности деятельности организаций радиоэлектронной промышленности за определенный период. Поэтому необходима система показателей, с помощью которых можно было бы эффективно управлять процессами в организациях радиоэлектронной промышленности (табл. 1).

Таблица 1

**Информационная база для измерения результативности деятельности организаций радиоэлектронной промышленности**

Показатель	Интерпретация
Объем продаж	Объем производства и продажи продукции
Валовая прибыль	Финансовый результат, т.е. выручка за вычетом переменных расходов
Балансовая прибыль	Финансовый результат от деятельности организации до налогообложения
Себестоимость	Затраты организации на производство и продажу
Собственный капитал	Показатель финансовой устойчивости организации, ее развития и платежеспособности в долгосрочном периоде
Стоимость материалов	Стоимость расходуемых в производстве сырья и материалов, материалоотдача
Стоимость основных средств	Стоимость оборудования, имущества и прочих объектов. Фондоотдача
Стоимость оборотных средств	Денежные средства и их эквиваленты, прочие активы, предназначенные для потребления и реализации (со сроком до 12 месяцев). Показатель оборачиваемости оборотных средств
Заемный капитал	Финансовый потенциал организации

Показатель	Интерпретация
Затраты на оплату труда	Заработная плата по окладам и тарифам, премии, поощрения, компенсационные выплаты, выплаты по коллективному договору
Численность работников	Общая численность работников, производительность труда

Составлено авторами по материалам источников [6; 7]

По результатам исследования «Портрет российской радиоэлектроники. Региональное распределение и эффективность организаций», проведенного в 2018 г., в организациях РЭП бухгалтерский учет автоматизирован на 100 % и на 50 % – складские процессы и документооборот [8]. При этом данные процессы не являются характерными для отрасли и широко используемыми в различных компаниях. К сожалению, уровень автоматизированных бизнес-процессов, отражающих специфические особенности организаций РЭП, значительно ниже. К примеру, процессы управления производством автоматизированы только на 30 %. В связи с этим в перспективе перед руководством компаний РЭП стоит задача путем автоматизации оптимизировать процессы управленческого учета, управления производством, управления взаимоотношениями с поставщиками (SRM) и клиентами (CRM).

Поэтому одной из актуальных проблем на предприятиях радиоэлектронной промышленности являются вопросы совершенствования информационной базы для принятия эффективных управленческих решений.

Для эффективного управления компанией необходимы порядок и прозрачность взаимодействий всех подразделений, чтобы на каждом уровне действовали четкие инструкции и собиралась статистика, обратная связь по каждому этапу. Это позволяет руководству видеть работу организации в целом, прогнозировать результаты, координировать работу всех подразделений. А исходя из специфического процесса создания и порядка определения стоимости продукции РЭП, вытекает и необходимость для организаций РЭП в ведении управленческого учета как информационной системы, чтобы обеспечивать как руководство самой организации, так и заказчиков, необходимой информацией, проводить анализ для принятия обоснованных решений, а также предоставлять гарантию качества и подтверждать полезность предлагаемой функциональности продукции.

Поэтому при организации управленческого учета необходимо решить ряд проблем, с которыми сталкиваются организации РЭП. В связи с тем, что организации радиоэлектронной промышленности не ограничиваются только одним видом деятельности, а сама сфера радиоэлектроники быстро развивается и меняется, есть необходимость в постоянном изучении и оптимизации бизнес-процессов, выявлении и измерении неэффективных или убыточных процессов, на основании которых формируется стоимость определенной продукции. Актуален вопрос и при определении себестоимости продукта, который дорабатывается на базе уже имеющегося: какие расходы, в каком размере и каким образом распределить на новый продукт? Существует проблема в выборе метода и базы распределения расходов на конкретную продукцию (большинство компаний РЭП предпочитают ABC-метод, но такой ли он точный и правильный?).

Внедрение управленческого учета в организации радиоэлектронной промышленности, на наш взгляд, предусматривает:

- 1) формирование учетно-аналитической информации для принятия эффективных управленческих решений;
- 2) исследования и систематизация учета распределения затрат с целью оптимизации бизнес-процессов и стоимости продукции организаций РЭП.

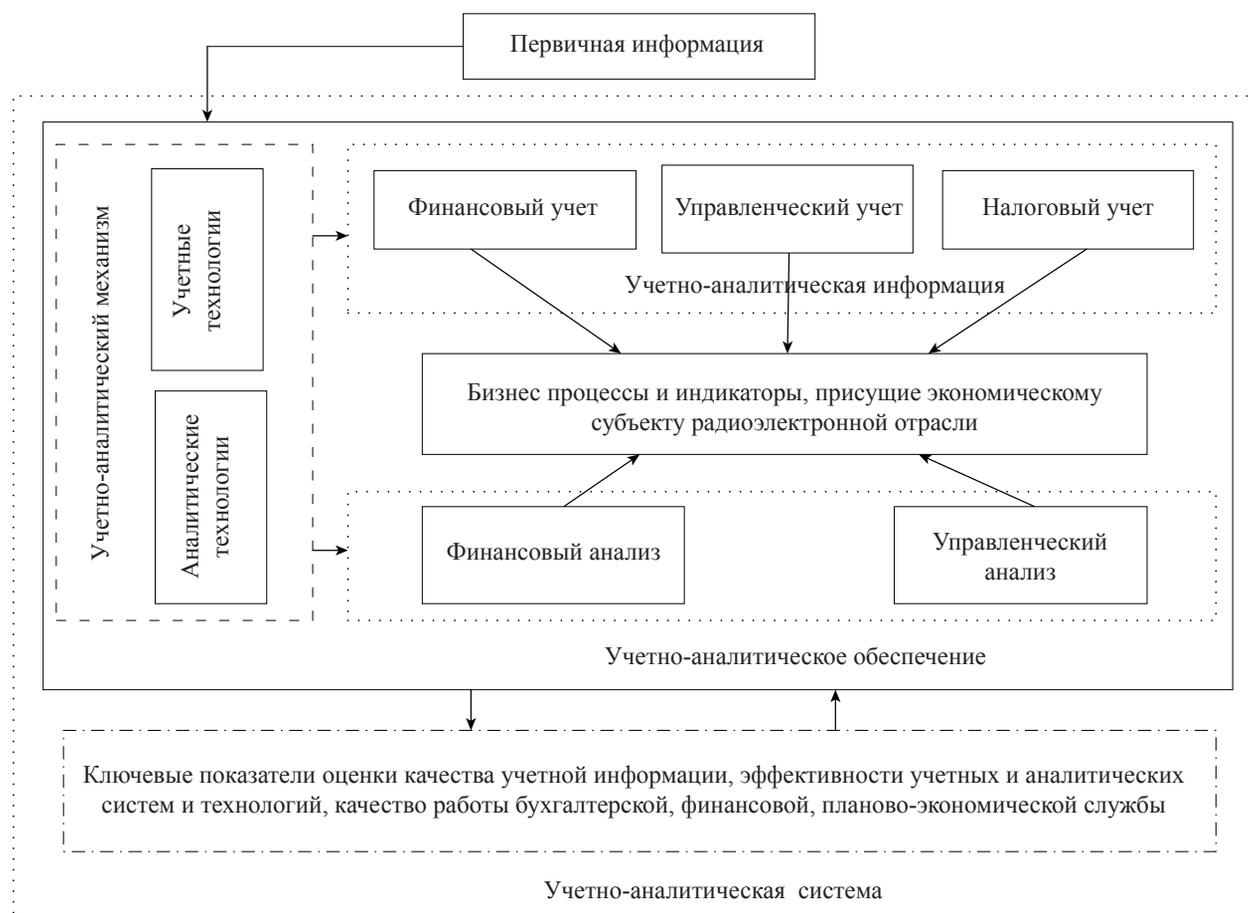
Система управленческого учета в отличие от традиционного бухгалтерского учета обеспечивает управленческий персонал всех уровней необходимой оперативной информацией и играет ключевую роль в принятии эффективных управленческих решений. Кроме того, она позволяет оценивать эффективность функционирования отдельных подразделений компании (англ. divisional performance) и выступает информационной базой для обоснования уровня ключевых показателей эффективности (KPI) при использовании системы сбалансированных показателей BSC. Качественные характеристики управленческой информации приведены в таблице 2.

**Качественные характеристики управленческой информации**

Информационная база	Содержание
Информация для формирования и обоснования управленческих решений	Управленческая информация, поступающая из внешней и внутренней среды организации, применяемая для целей принятия решения, после аналитической обработки. Информация выражается системой показателей и представляется в стратегической карте
Информация для контроля реализации принятых управленческих решений	Уровень и динамика значений показателей, отобранных в систему и отражаемых в управленческой отчетности, анализ прогнозных значений стратегических показателей на основе достигнутого уровня и значений опережающих индикаторов на момент проведения анализа
Информация для внесения корректировок в управленческое решение	Результат обработки информации, полученной по итогу анализа рисков и результативности принятых решений. Реализация мероприятий, повышающих эффективность деятельности и минимизации вероятности возникновения рисков

Составлено авторами по материалам источников [7; 9]

Таким образом, совершенствование информационного обеспечения заключается в решении проблемы построения качественных характеристик входных информационных потоков. Полное и своевременное предоставление информации при организации управленческого учета является основным звеном для принятия управленческого решения. Данные направления позволяют сформировать модель учетно-аналитической системы на предприятиях радиоэлектронной промышленности с позиции комплексного характера теоретико-методологических и организационных вопросов, базирующейся на информации, доступной для различных пользователей (рис. 1).



Составлено по материалам источников: [6; 9]

Рис. 1. Модель учетно-аналитической системы на предприятиях радиоэлектронной промышленности

Наиболее существенными преимуществами применения предложенной модели учетно-аналитической информации в сфере управленческого учета являются:

- оперативность получения различных сценариев для принятия управленческих решений (так, расчет срока окупаемости инвестиций, точки безубыточности или показателя рентабельности инвестиций, необходимого для оценки деятельности подразделения, может занимать секунды);
- повышение точности и релевантности данных управленческого учета (применение таких технологий сбора данных, как, например, data mining technology, позволяет интегрировать сведения о бизнес-процессах различных подразделений компании в единой базе данных управленческого учета компании для их последующего использования);
- оптимизация и повышение эффективности работы управленческих бухгалтеров (благодаря применению ИТ-технологий они высвобождаются от рутинной работы, связанной со сбором и обработкой данных в разрезе различных центров финансовой ответственности, и могут фокусироваться на наиболее существенных задачах управленческого учета, включая непосредственный анализ эффективности деятельности компании (англ. performance measurement) и обеспечение менеджмента необходимыми гибкими прогнозами, связанными с потенциальными изменениями внутренней и внешней среды деятельности компании);
- получение конкурентных преимуществ компанией в целом (клиенты компании, ее кредиторы и потенциальные инвесторы, используя оперативно обновляемые сведения о компании в сети «Интернет», в состоянии иметь четкое представление о ее целях и планах).

Применение информационных технологий в традиционных практических сегментах применения управленческого учета, таких как учет по центрам финансовой ответственности и контроллинг направлений деятельности, бюджетирование и проведение анализа отклонений от бюджетов компании, управление прямыми и накладными расходами, подготовка внутренней управленческой отчетности, информационная поддержка решений в области управления рисками и проектами компании, определение ключевых кост-драйверов себестоимости и прибыльности производимых продуктов, оказываемых услуг, оценка инвестиционных возможностей компании на основе использования соответствующих методик оценки инвестиционных проектов, также будет способствовать улучшению выполнения бухгалтерами управленческого учета функций синхронизации бизнес-процессов и проектов компании, а также учетно-аналитической поддержки принятия управленческих решений менеджментом компании на основе прогнозных сценариев.

Таким образом, учетно-аналитическая информация выступает в качестве основополагающего фактора принятия эффективных управленческих решений, поскольку она предполагает сведения, ценность которых подразумевает получение определенных выгод и может быть направлена на улучшение функционирования производства и повышение конкурентоспособности предприятий радиоэлектронной промышленности в частности, и всей отрасли в целом.

#### *Библиографический список*

1. Распоряжение правительства РФ от 15.12.2012 № 2396-р «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности на 2013-2025 годы» // СПС «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_139234/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139234/) (дата обращения: 25.01.2020).
2. Проект «Стратегическое развитие электронной и радиоэлектронной промышленности России» // Официальный сайт Министерства промышленности и торговли Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://minpromtorg.gov.ru/docs/#!strategiya\\_razvitiya\\_elektronnoy\\_promyshlennosti\\_rossiyskoy\\_federacii\\_na\\_period\\_do\\_2030\\_goda1233](http://minpromtorg.gov.ru/docs/#!strategiya_razvitiya_elektronnoy_promyshlennosti_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2030_goda1233) (дата обращения: 25.01.2020).
3. Авдонин, Б. Н., Борисов, Ю. И., Волков, В. И. Современный потенциал и перспективы развития отечественной радиоэлектронной промышленности: монография. – М.: СП Мысль, 2016. – 173 с.
4. Батьковский, А. М. Анализ развития радиоэлектронной промышленности // Современные тенденции развития науки и технологий: периодический научный сборник по материалам X Международной научно-практической конференции, Белгород, 31 янв. 2016 г. – 2016. – № 1-11 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://issledo.ru/wp-content/uploads/2016/02/Sb\\_k-1-11.pdf](http://issledo.ru/wp-content/uploads/2016/02/Sb_k-1-11.pdf) (дата обращения: 25.01.2020).

5. Батьковский, А. М., Ефимова, Н. С., Калачанов, В. Д. Моделирование динамики инновационного развития предприятий радиоэлектронной промышленности // Экономические исследования и разработки. – 2018. – № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://edrf.ru/article/04-06-18> (дата обращения: 25.01.2020).
6. Иванов, Е. А. Сущностные характеристики и концептуальная модель учетно-аналитической системы // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2014. – № 1 (26). – С. 162-166.
7. Мухина, Е. Р. Характеристика требований к учетно-аналитической информации // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – № 8 (52). Ч. 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/date/2015/8> (дата обращения: 25.01.2020).
8. Портрет российской радиоэлектроники. Региональное распределение и эффективность организаций / АО «ЦНИИ «Электроника», 2018. – 42 с.
9. Управленческий учет: учебник / под ред. А. Д. Шеремета. – 4-е изд., перераб. – М.: Инфра-М, 2017. – 427 с.
10. Цифровая трансформация радиоэлектроники. Исследование радиоэлектронной отрасли / ЦНИИ «Электроника», «Электроника: НТБ», АНО «Цифровая экономика, 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rostec.ru/content/files/pdf> (дата обращения: 25.01.2020).
11. Якунин, А. С. Перспективы развития инновационного потенциала радиоэлектронной промышленности // Вопросы радиоэлектроники. – 2014. – № 2. – Т. 4. – С. 5-20.

#### References

1. Rasporyazhenie pravitel'stva RF ot 15 dekabrya 2012 goda №2396-r "Ob utverzhdenii gosudarstvennoi programmy Rossiiskoi Federatsii "Razvitie elektronnoi i radioelektronnoi promyshlennosti na 2013-2025 gody"[*Order of the Government of the Russian Federation "On Approval of the State Program of the Russian Federation "Development of Electronic and Radio-Electronic Industry for 2013-2025" No. 2396-R, dated on December 15, 2012*]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_139234/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139234/) (accessed 25.01.2020).
2. Proekt "Strategicheskoe razvitie elektronnoi i radioelektronnoi promyshlennosti Rossii" [*Project "Strategic development of electronic and radio-electronic industry in Russia"*]. Ofitsial'nyi sait Ministerstva promyshlennosti i torgovli Rossiiskoi Federatsii [*Official website of the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation*]. Available at: [http://minprom-torg.gov.ru/docs/#!strategiya\\_razvitiya\\_elektronnoy\\_promyshlennosti\\_rossiyskoy\\_federatsii\\_na\\_period\\_do\\_2030\\_goda1233](http://minprom-torg.gov.ru/docs/#!strategiya_razvitiya_elektronnoy_promyshlennosti_rossiyskoy_federatsii_na_period_do_2030_goda1233) (accessed 25.01.2020).
3. Avdonin B. N., Borisov Yu. I., Volkov V. I. Sovremennyyi potentsial i perspektivy razvitiya otechestvennoi radioelektronnoi promyshlennosti: monografiya [*Modern potential and prospects of development of the domestic radio-electronic industry: monograph*]. Moscow, SP Mysl', 2016. 173 p.
4. Bat'kovskii A. M. Analiz razvitiya radioelektronnoi promyshlennosti [*Analysis of the development of the radio-electronic industry*]. Sovremennye tendentsii razvitiya nauki i tekhnologii: periodicheskii nauchnyi sbornik po materialam X Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Belgorod, 31 yanv. 2016 g. [*Modern trends in the development of science and technology: periodic scientific collection by the materials of the X International scientific and practical conference, Belgorod, January 31, 2016*], 2016, no. 1-11. Available at: [http://issledo.ru/wp-content/uploads/2016/02/Sb\\_k-1-11.pdf](http://issledo.ru/wp-content/uploads/2016/02/Sb_k-1-11.pdf) (accessed 25.01.2020).
5. Bat'kovskii A. M., Efimova N. S., Kalachanov V. D. Modelirovanie dinamiki innovatsionnogo razvitiya predpriyatii radioelektronnoi promyshlennosti [*Modeling of the dynamics of innovative development of radio-electronic industry enterprises*]. Ekonomicheskie issledovaniya i razrabotki [*Economic Development Research Journal*], 2018, no. 6. Available at: <http://edrf.ru/article/04-06-18> (accessed 25.01.2020).
6. Ivanov E. A. Sushchnostnye kharakteristiki i kontseptual'naya model' uchethno-analiticheskoi sistemy [*Essential characteristics and conceptual model of accounting and analytical system*]. Biznes. Obrazovanie. Pravo. Vestnik Volgogradskogo instituta biznesa [*Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute*], 2014, no. 1 (26), pp. 162-166.
7. Mukhina E. R. Kharakteristika trebovaniy k uchethno-analiticheskoi informatsii [*Characteristics of requirements for accounting and analytical information*]. Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsii [*Modern scientific researches and innovations*], 2015, no. 8 (52), part 2. Available at: <http://web.snauka.ru/issues/date/2015/8> (accessed 25.01.2020).
8. Portret rossiiskoi radioelektroniki. Regional'noe raspredelenie i effektivnost' organizatsii [*Portrait of Russian radio electronics. Regional distribution and efficiency of organizations*]. AO TsNII "Elektronika" [*JSC CRI "Elektronika"*], 2018. 42 p.

9. Upravlencheskii uchet: uchebnik [*Management accounting: textbook*], pod red. A. D. Sheremeta, 4-e izd, pererab. Moscow, Infra-M, 2017. 427 p.
10. Tsifrovaya transformatsiya radioelektroniki. Issledovanie radioelektronnoi otrasli [*Digital transformation of radio electronics. Research of the radio-electronic industry*]. TsNII "Elektronika", "Elektronika: NTB", ANO "Tsifrovaya ekonomika" [*CRI "Elektronika", "Electronics: STB", ANO "Digital economy"*], 2019. Available at: <https://rostec.ru/content/files/pdf> (accessed 25.01.2020).
11. Yakunin A. S. Perspektivy razvitiya innovatsionnogo potentsiala radioelektronnoi promyshlennosti [*Prospects for developing the innovative potential of the radio-electronic industry*]. Voprosy radioelektroniki [*Issues of radio electronics*], 2014, vol. 4, no. 2, pp. 5-20.

**Демин Александр Васильевич**  
д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0001-9415-0023

**e-mail:** demin@subsident.ru

**Рыбальченко Илья Владимирович**  
юрист, эксперт Общероссийского народного фронта, г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0003-1008-0203

**e-mail:** i.v.rybalchenko@gmail.com

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

**ORCID:** 0000-0002-5254-6326

**e-mail:** iv\_milkina@guu.ru

**Demin Alexander**

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

**ORCID:** 0000-0001-9415-0023

**e-mail:** demin@subsident.ru

**Rybalchenko Ilya**

Lawyer, Expert of the All-Russia  
People's Front, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0003-1008-0203

**e-mail:** i.v.rybalchenko@gmail.com

**Milkina Irina**

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

**ORCID:** 0000-0002-5254-6326

**e-mail:** iv\_milkina@guu.ru

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ СОБСТВЕННИКАМИ МНОГОКВАРТИРНЫХ ДОМОВ О ВЫБОРЕ УПРАВЛЯЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Аннотация.** Процедура выбора управляющей многоквартирным домом организации детально урегулирована законодательством. Однако, закон, формально соответствующая рыночным принципам, оставляет собственников жилых помещений в доме без каких-либо обоснованных критериев выбора. Неправильный же выбор управляющей компании чреват не только экономическими потерями, но и безопасностью проживания. В то же время предлагаемые для государственного учета либо статистики рейтинги не могут быть применимы собственниками для выбора наилучшего кандидата, так как преследуют другие цели. В статье аргументирована ограниченная применимость данных рейтингов и систем критериев, а также предложены обоснованные подходы и собственная система критериев, необходимая для разрешения проблемы выбора.

**Ключевые слова:** управление, государственное и муниципальное управление, жилищно-коммунальное хозяйство, управляющая организация, многоквартирный дом, качество управления, общее собрание собственников, выбор управляющей организации.

**Цитирование:** Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина И.В. Управленческие приемы повышения качества принятия решения собственниками многоквартирных домов о выборе управляющей организации // Вестник университета. 2020. № 5. С. 104–111.

## MANAGEMENT TECHNIQUES FOR IMPROVING THE QUALITY OF DECISION-MAKING BY OWNERS OF APARTMENT BUILDINGS ON THE CHOICE OF MANAGEMENT ORGANIZATION

**Abstract.** The procedure for choosing the organization managing the apartment building is regulated in detail by legislation. However, the law, formally conforming to market principles, leaves the owners of residential premises in the house without any reasonable selection criteria. The wrong choice of a management company is fraught not only with economic losses, but also with safe living. At the same time, the ratings proposed for state accounting or statistics cannot be applied by owners to select the best candidate, since they have other goals. The limited applicability of these ratings and criteria systems has been argued in the article, and also well-grounded approaches and a new system of criteria necessary to resolve the selection problem have been proposed.

**Keywords:** management, state and municipal administration, housing and communal services, management organization, apartment building, quality of management, General meeting of owners, choice of management organization.

**For citation:** Demin A.V., Rybalchenko I.V., Milkina I.V. (2020) Management techniques for improving the quality of decision-making by owners of apartment buildings on the choice of management organization. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 104–111. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-104-111

Достаточно большой промежуток времени выбор управляющей компании воспринимался собственниками жилья как малозначимая и ничего не решающая процедура. Процедура выбора способа управления и управляющей организации, впервые доверенная самим гражданам, поначалу воспринималась ими как простая формальность. Не будучи специалистами в сфере жилищно-коммунального хозяйства (далее – ЖКХ), не понимая новый порядок управления в многоквартирном доме, жители соглашались на первые поступившие предложения

© Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина 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/>).



либо самоустранились от принятия решения. Этот подход многократно критиковался специалистами, в частности, авторы данной статьи сравнивали ситуацию с трамваем, из которого на полном ходу выходит вагоновожатый, предлагая пассажирам дальше управлять самим [3].

И действительно, в полной мере недостатки этого подхода стали заметны спустя несколько лет – некоторые дома красовались ухоженными газонами и чистыми подъездами, а другие зияли пустыми глазницами подъездных окон. Важно, что при этом суммы, оплачиваемые жильцами этих домов, существенно не отличались.

Таким образом, спустя некоторое время после введения процедуры выбора управляющих организаций к собственникам жилья начало приходить понимание, что содержание многоквартирного дома – это очень сложная система, и такую работу следует организовать, настроить и, главное, контролировать. Главная часть работы управляющей организации – поставка ресурсов, заключение договоров с ресурсоснабжающими организациями, вопросы оплаты услуг, содержание общего имущества в доме, – должна быть эффективно организована с соразмерными затратами времени и средств.

Постепенное осознание очевидной связи между своим выбором и качеством собственной дальнейшей жизни на ближайшие годы в настоящее время начинает быть стимулом для жильцов все более активно участвовать в поисках эффективной управляющей организации [1].

Отвечая запросам собственников жилых помещений, появляется множество различных публикаций методического характера по критериям выбора управляющей организации, однако единой научно обоснованной системы критериев оценки качества их работы вплоть до настоящего времени не выработано. Собственники жилых помещений в многоквартирных домах, зачастую не имея надлежащих знаний и опыта, вынуждены самостоятельно принимать это довольно сложное управленческое решение. Сложившаяся ситуация не только абсурдна, но и опасна, учитывая важность поддержания надлежащего состояния технических средств в доме для безопасного проживания в квартирах [5].

В публичном информационном пространстве в течение последних лет появляются попытки создать единую методику построения рейтинга управляющих организаций. Однако универсальность данных рейтингов, преследование одновременно и контрольных, и статистических, и административных целей приводит к тому, что эти методики и полученные на их основании рейтинги не всегда отвечают интересам именно собственников жилых помещений в многоквартирных домах (далее – МКД).

Так, например, Институт экономики города предложил собственную методику оценки управляющих компаний [7]. Указанная методика является безусловным шагом вперед, так как основана не на мнении местных властей или контролирующего органа, а на так называемом потребительском рейтинге, то есть потребители сами оценивают качество предоставляемых услуг. Это значит, что создатели методики, сотрудники Института экономики города, сочли, что самый эффективный контроль – это субъективное мнение самих потребителей услуг. Однако, такой контроль на уровне отдельного МКД носит локальный характер, а субъективные потребительские оценки не всегда имеют общественную значимость.

С таким подходом авторов методики трудно согласиться. Разумеется, в решении вопросов по управлению общим имуществом в МКД действительно должно принимать участие как можно большее число потребителей, иначе возможна (и случается на практике) «узурпация» власти в доме отдельными группами жильцов, которые отнюдь не всегда преследуют общественные интересы. Но это означает, что истинная и рыночная конкуренция управляющих организаций происходит только в случае свободного и законно зафиксированного волеизъявления максимального числа собственников. А данный параметр никак не зависит от «потребительского рейтинга», отзывов отдельных собственников, и т. д. Скорее наоборот, предполагаемый авторами методики «общественный резонанс» может негативно сказаться на объективности оценки, так как озвученное субъективное мнение одной группы жильцов может не совпадать с мнением другой группы и даже влиять на нее.

В соответствии с предлагаемым Институтом экономики города алгоритмом, граждане получают полное представление о работе своей управляющей организации, когда заполняют опросник, разработанный авторами методики. Для такого анализа берут сведения, находящиеся в открытом доступе.

Можно ли считать подход к выбору управляющей организации, основанный на опросах, обоснованным? С научной точки зрения такие оценки, которые дают потребители услуг организациям, управляющим своим домом – это не отражение сложившейся ситуации на рынке, а лишь взгляд группы активных потребителей, которые не являются ни референсной, ни фокус-группой при выборе решения. Ведь очевидно, что у жителей

соседнего дома, отличного и по архитектурному проекту, и по конструкции, и по сроку эксплуатации (энергопотребление, теплосбережение, износ), и по расположению (подтопление подвалов, расположение шумных точек торговли на 1 этаже, и т. д.) могут быть совершенно иные приоритеты в выборе управляющей организации. В этом смысле, потребительский рейтинг – лишь индикатор тренда, способ задать направление для желаемых изменений, но никак не критерий выбора.

Таким образом, ценность такого способа оценки и предлагаемой системы критериев заключается лишь в том, что деятельность управляющих организаций анализируют не органы государственной власти или органы местного самоуправления, а собственно сами жители. К сожалению, их мнение часто может быть предвзятым, о чем авторы методики не указывают. С точки зрения разработчиков, такие критерии оценки отражают ориентированность управляющей организации на потребителей и удовлетворенность потребителей работой организации.

Теперь разберем подробнее предлагаемые Институтом экономики города конкретные критерии оценки управляющих организаций. Авторы методики выделили три группы критериев:

- для оценки качества предоставляемой управляющей организацией информации;
- для оценки качества услуг и работ управляющей организации;
- для оценки взаимодействия управляющей организации с потребителями.

В каждой группе критерии детализируются, впрочем, оставаясь субъективными. Так, например, в качестве критерия для оценки качества предоставляемой информации предлагается оценить доступность для потребителя сведений о перечне оказываемых услуг и работ по управлению МКД, каждой услуге и работе, стоимости каждой услуги и работы, доступность информации.

Для оценки открытости управляющей организации перед потребителями рассматриваются следующие моменты: предложила ли управляющая организация план работ по содержанию и ремонту МКД на очередной год; отчиталась ли управляющая организация об исполнении плана работ за предыдущий год; представляет ли управляющая организация собственникам информацию по управлению МКД; взаимодействует ли управляющая организация с советом МКД / правлением ТСЖ; как управляющая организация работает с потребителями услуг.

Предлагаемая механика анализа проста: собственникам следует ответить на некоторые вопросы, оценивая то или иное направление по пятибалльной шкале. Наиболее сложные вопросы могут иметь несколько показателей, тогда собственник дает несколько оценок, и по ним уже рассчитывается средняя арифметическая оценка для каждого критерия. В работе возможно участие всех собственников, но организуют эту работу, по задумке авторов методики, как минимум три члена совета МКД или правления ТСЖ. Однако тут возникает вопрос: если они же и считают баллы, подводя результат, то не будет ли тут нарушений? Ведь конфликты в ТСЖ, и даже «двоевластие» и «войны» управляющих организаций за дом, пусть и нечасто, но происходят. И правление ТСЖ, и совет МКД – как правило, всегда активная сторона таких конфликтов, и вряд ли могут быть незаинтересованной стороной.

Создатели методики рекомендуют проводить оценки управляющих организаций один раз в год в апреле-мае как общественную акцию.

Таким образом, Институт экономики города предлагает при выборе ориентироваться на потребительский рейтинг. Но этот подход не представляется верным, потому что при принятии решений, основанных на объективных обстоятельствах, действительно нельзя оперировать субъективными данными.

На наш взгляд, при разработке критериев оценки управляющих организаций необходимо исходить из совершенно других принципов. Эти критерии должны прежде всего:

- быть адекватными как предмету, так и задаче оценки;
- разносторонне проявлять деятельность управляющей организации;
- не просто зависеть от действий управляющей организации, но выражать объективный результат ее деятельности;
- дать возможность оценивать работу управляющей организации без обращения к управляющей организации или органам власти.

Именно поэтому оценку качества работы целесообразнее вести по объективным критериям:

- как управляющая организация выполняет свои работы;
- соответствуют ли они условиям договора управления;

- качественно ли управляющая организация предоставляет жильцам коммунальные услуги;
- как изменилось состояние общего имущества многоквартирного дома после проведенных управляющей организацией работ.

Потребительский же рейтинг может являться лишь весьма косвенным, дополнительным аргументом при выборе.

Перейдем к другой системе критериев. Государственной корпорацией – Фондом содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства производится регулярная оценка деятельности управляющих организаций. С этой целью Фондом разработана своя уникальная методика оценки эффективности деятельности организаций, осуществляющих деятельность в сфере управления многоквартирными домами на основании договора управления многоквартирным домом [8].

В этой методике оценка эффективности деятельности организаций и построение итогового рейтинга осуществляется по пяти основным направлениям:

- масштаб деятельности;
- финансовая устойчивость;
- эффективность;
- репутация;
- прозрачность.

Но подходит ли данный рейтинг для выбора управляющей организации? Действительно ли значим и действительно ли оказывает влияние на качество исполнения договора управления такой параметр, как «доход, полученный за отчетный период от оказания услуг по управлению многоквартирными домами»? Большое ли (или чисто справочное) значение при выборе имеет параметр «штатная численность», «количество домов в управлении» и ряд финансовых показателей, например, показатели задолженности потребителей? Конечно, взыскание задолженности имеет важное значение, но вряд ли незначительные отличия этого показателя действительно связаны с устойчивостью одной и угрозой существования и функционирования другой организации. Гораздо целесообразнее было бы рассматривать коэффициенты, общепринятые в финансовом анализе: общую и текущую ликвидность организации, так как они действительно косвенно говорят о возможном банкротстве [2]. Но даже в этом случае в современных реалиях хозяйственной деятельности мы знаем массу примеров долгой и эффективной работы управляющих организаций с минимальной ликвидностью, практически полностью наполняющих свой оборот заемными средствами.

Кроме того, такой критерий, как количество многоквартирных домов, находящихся в ведении управляющей компании в течение всего периода существования, не является особо значимым критерием. Этот параметр ни в коем случае не дает возможности определить качество услуг либо популярность управляющей организации. В России часты ситуации, когда в момент открытия управляющей компании она обслуживала 30 домов, а через год их число сократилось до 10. В первую очередь это свидетельствует о том, что данная управляющая организация изначально была навязана собственникам под административным давлением, но руководство организации не справилось с поставленной перед ним задачей, а значит жильцы домов были недовольны и решили прекратить такое обслуживание.

Таким образом, две проанализированные нами методики: критериальной оценки (Института экономики города) и составления рейтинга (Фонда содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства), как представляется, на самом деле решают немного другие задачи: первый нужен, скорее, для формирования субъективного мнения, а второй – необходим для государственного контроля. Существенной же помощи собственникам жилых помещений в МКД и возможности ранжировать действующие в районе управляющие организации в соответствии с реальными запросами потребителей они не предоставляют.

На наш взгляд, первоочередная задача при выборе лучшей управляющей организации – собрать как можно больше объективной информации. Конечно, вначале действительно необходимо собрать перечень управляющих компаний, действующих на территории района, но изучая отзывы, в том числе в социальных сетях, следует помнить о том, что негативные отзывы люди пишут чаще и охотнее, чем положительные, и что социально активные люди склонны преувеличивать. Поэтому при выборе следует максимальное предпочтение отдавать именно объективным критериям.

При этом возникает вопрос: а не будут ли сложности с получением уже не качественных, а точных количественных значений для объективных критериев оценки? Ведь действительно, использование потребительского

рейтинга в предыдущие периоды было оправдано, прежде всего, простотой исследования, так как достаточно было опроса некоторой части пользователей услуг управляющей организации. Получение же необходимых для объективного анализа точных данных о содержании жилых домов, территорий, отработке жалоб или организации диспетчерского обслуживания, на первый взгляд, может вызывать сложности. Однако, следует учесть, что добросовестность управляющей компании в настоящее время уже может быть проверена целым рядом объективных инструментов, не имеющих недостатков, свойственных субъективным критериям.

На наш взгляд, более эффективный и быстрый механизм выявления недобросовестных управляющих организаций заключается в создании эффективных автоматических контрольных алгоритмов в новой государственной информационной системе жилищно-коммунального хозяйства (ГИС ЖКХ).

Как показывает отечественный и зарубежный опыт, значительную роль в вопросе методологической и организационной поддержки населения при выборе управляющей организации должны играть местные власти и органы местного самоуправления [4]. Но в большинстве регионов власть по-прежнему самоустраивается от участия в этом процессе, ограничивая свое участие лишь участием в собрании собственников, а также проведением конкурсов на выбор такой организации, если на этом собрании не принято решение. При этом практически неизвестны случаи, когда местные органы власти предоставляют заранее жильцам рейтинги и иные данные по управляющим организациям, действующим в районе, а также какую-либо поддержку, связанную с критериями выбора.

Исключение составляет г. Москва, где еще в 2001 г. специально с целью помощи населению создано казенное учреждение «Центр реформы в ЖКХ» [6]. Данное учреждение осуществляет комплекс мероприятий по нормативно-правовому, методическому и информационному сопровождению собственников многоквартирных домов, осуществляет ежеквартальный мониторинг и анализ организации управления многоквартирными домами, при этом отдельно анализируется как развитие самоуправления в жилищной сфере, так и деятельность управляющих организаций в городе. Учитывая единство применения российского жилищного законодательства, указанный опыт г. Москвы может быть рекомендован и распространен в России.

Сформулируем критерии выбора управляющей организации, которые можно было бы считать объективными. Прежде всего, при оценке качества деятельности управляющей организации следует учитывать:

- наличие у управляющей организации необходимых ресурсов и техники для устранения неполадок (своя материально-техническая база). Ведь очевидно, что в случае привлечения сторонних субподрядчиков это скажется и на сроках, и на стоимости работ, и, возможно, на качестве, и в любом случае скажется на скорости реакции на аварийные ситуации, снизит ответственность управляющей организации в части устранения неполадок и некачественно выполненных работ;

- квалификация сотрудников. Прежде всего следует встретиться и поговорить со штатными специалистами, оценить их способности справляться с возникающими перед ними задачами;

- наличие собственного льготного тарифа на услуги сантехников, электриков и других мастеров по работам внутри жилого помещения. Следует помнить, что при отсутствии такого тарифа приглашенный сантехник от управляющей организации ничем не отличается от приглашенного из коммерческой фирмы и его запросы по цене работы будут такими же;

- тарифы на услуги ресурсоснабжающих организаций (стоимость холодной и горячей воды, водоотведения, отопления и газа). Такие тарифы устанавливаются региональными органами власти, а добросовестная управляющая организация не вправе их менять, в отличие от тарифов на услуги самой управляющей организации, которые она по согласованию с собственниками определяет сама. Полезно сравнить тарифы действующих в районе управляющих организаций. Опыт авторов говорит, что слишком дешевые тарифы за содержание многоквартирного дома так же плохи, как и слишком дорогие. Дело в том, что качественные работы по дому, в том числе ремонтные, не могут стоить дешево. Поэтому при невысоких ценах, скорее всего, пострадает качество выполнения услуги;

- наличие дополнительных услуг (например, электрика, интернет, видеодомофон, мелкий ремонт и т. д.), не входящих в перечень услуг, установленных договором управления, востребованных жильцами;

- бесперебойность работы диспетчерского пульта, ведь в случае какой-либо аварии жильцы не должны разыскивать среди ночи сотрудников для ее устранения, перебирая номера телефона. Это значит, что единый многоканальный телефон аварийно-диспетчерской службы – существенный плюс в выборе управляющей компании;

– надежность и устойчивость банка, которым пользуется управляющая организация. Следует быть осторожнее, если окажется что банк не входит в перечень крупных банков страны, и его название неизвестно, а особенно если он начал работать он недавно. Следствием пренебрежения данным обстоятельством будет то, что такой банк однажды объявит себя банкротом, и вся его денежная масса исчезнет вместе с деньгами клиентов. Разумеется, органы власти обеспечат продолжение предоставления жильцам коммунальных услуг, но все равно неизбежны проблемы как с оплатой, так и с долгами;

– отсутствие комиссии за переводы по платежам за жилищно-коммунальные услуги – следует предпочесть управляющую организацию, которая предложит жильцам варианты оплаты без комиссии (например, через терминалы оплаты либо мобильный банк);

– форма и частота встреч и отчетов перед жильцами. Главное, что все сведения о деятельности компании должны быть опубликованы на сайте организации и в системе «Реформа ЖКХ». Эта система создана Фондом содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства с целью сделать прозрачными данные о показателях финансово-хозяйственной деятельности, прежде всего о работах по содержанию и ремонту общедомового имущества, и о других оказываемых услугах. Отсутствие информации влечет за собой довольно крупные штрафы для управляющей организации. Соккрытие отчетности, грубые ошибки в ней или расхождения в тарифах приводят минимум к административному взысканию. За два таких взыскания, полученных за один и тот же дом, управляющая компания лишается права управлять домом по этому адресу. При росте доли таких домов до 15 %, организация вовсе лишается лицензии.

После того как вышеописанные критерии изучены, рекомендуем провести личный осмотр домов-подопечных управляющей организации, который даст достаточно много информации. Например, такой осмотр наглядно продемонстрирует тщательность и аккуратность сотрудников организации в вопросах качественного ухода за придомовой территорией, детскими площадками. Состояние подъездов, лифтов и прочего общедомового имущества позволит вам принять решение о заинтересованности самой организации в комфортной и благоприятной среде для жильцов дома. Немаловажное значение имеет и состояние контейнеров для накопления мусора, а также то, применяет ли управляющая организация отдельный сбор отходов, ведь переход на эту систему способен в несколько раз снизить тариф на вывоз твердых коммунальных отходов, который придется оплачивать именно жильцам.

Следующий шаг для создания объективного рейтинга – составление «мини-портфолио» компаний. В такое портфолио, кроме вышеуказанной информации, рекомендуем включить следующую:

- законность деятельности организации;
- наличие лицензии на управление многоквартирными домами;
- наличие и размер уставного капитала;
- длительность существования компании на рынке (в отличие от не особо показательного параметра «число домов в управлении» этот пункт, наоборот, существенно дополняет общую картину и даст представление об опыте управляющей компании в управлении жилищным фондом);
- количество жилых домов, отказавшихся от услуг организации за весь период ее существования;
- наличие судебных дел, их количество и результаты их рассмотрения;
- информация о долгах компании;
- наличие возможности решать вопросы с управляющей организацией в электронном виде;
- наличие договора у управляющей организации с многофункциональными центрами (МФЦ);
- расчеты через систему Единых платежных документов (ЕПД);
- использование управляющей организацией системы электронного документооборота, организованной исполнительными органами власти и действующую в регионе;
- наличие у управляющей организации договоров и электронного взаимодействия с уполномоченными органами по предоставлению льгот и субсидий, социальной сферой и т. д.;
- удобный график приема (а также, предусмотрен ли день для обслуживания социальных работников, день для консультаций граждан (без очереди), день приема документов в вечернее время);
- организация работы по информированию населения;
- изучение опыта и даже биографии руководителя (практика работы авторов показывает, что этот незначительный, на первый взгляд, параметр на практике, наоборот, особенно важен – как долго он занимает

должность, предыдущее место работы, образование, достижения. Особенно следует обратить внимание на факт недавней смены руководства, потому что частая смена руководителей не только косвенно свидетельствует о возможной нестабильности работы, но и дает возможность предположить наличие у управляющей организации проблем).

Таким образом, при выборе управляющей организации следует помнить, что эффективная управляющая организация всегда стремится сделать жизнь жильцов дома более комфортной, удобной и безопасной. Такая организация не просто берет деньги за уборку подъездов и двора, а всегда предлагает и выполняет дополнительные функции, обеспечивающие жильцам благоприятную среду проживания. Кроме того, следует помнить, что если жильцы многоквартирного дома не видят результата, за что они вносят ежемесячную плату, они вправе собраться на собрание и решить сменить управляющую компанию на другую.

#### Библиографический список

1. Демин, А. В., Рыбальченко, И. В. Государственное и муниципальное управление системой субурбанизации городской среды // Муниципальная академия. – 2019. – № 5. – С. 104-109.
2. Демин, А. В., Рыбальченко, И. В. Современные приемы муниципального администрирования жилищной и коммунальной сферы с учетом возможностей институтов гражданского общественного контроля // Муниципальная академия. – 2019. – № 3. – С. 29-38.
3. Демин, А. В., Рыбальченко, И. В. Социальная поддержка государства для обеспечения приемлемого уровня жизни: экономическая сущность нуждаемости индивида и группы // Социальное благополучие человека: правовые параметры: сборник статей / отв. ред. В. В. Комарова. – М.: Норма; Инфра-М, 2019. – С. 184-193.
4. Джорджевич, А., Серегин, А. В., Черкасова, М. А., Милькина, И. В. Особенности построения моделей местного самоуправления в современных славянских государствах // Управление. – 2019. – № 3. – С. 5-11.
5. Экономика и управление жилищно-коммунальным хозяйством: учебник / под общ. ред. П. Г. Грабового, А. Н. Кирилловой. – М.: АСВ; Просветитель, 2018. – 672 с.
6. Яковлев, А. Ю. Особенности управления и осуществления финансово-хозяйственной деятельности различными видами и типами учреждений // Управление. – 2018. – № 4. – С. 55-61.
7. Методика оценки управляющих компаний // Институт экономики города [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.urbanomics.ru/sites/default/files/4073\\_import.pdf](http://www.urbanomics.ru/sites/default/files/4073_import.pdf) (дата обращения: 15.01.2020).
8. Методика оценки эффективности деятельности управляющих организаций, товариществ собственников жилья, жилищных кооперативов и иных специализированных потребительских кооперативов государственной корпорации // Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fondgkh.ru/napravleniya-deyatelnosti/energoeffektivnyy-kapremont/metodicheskie-rekomendatsii/metodika-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-upravlyayushchikh-organizatsiy-tovarishchestv-sobstvenni/> (дата обращения: 15.01.2020).

#### References

1. Demin A. V., Rybal'chenko I. V. Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie sistemoy suburbanizatsii gorodskoi sredy [State and municipal management of urban environment suburbanization system]. Munitsipal'naya akademiya [Municipal Academy], 2019, no. 5, pp. 104-109.
2. Demin A. V., Rybal'chenko I. V. Sovremennye priemy munitsipal'nogo administrirovaniya zhilishchnoi i kommunal'noi sfery s uchetom vozmozhnostei institutov grazhdanskogo obshchestvennogo kontrolya [Modern methods of municipal administration of housing and communal services, taking into account the capabilities of civil public control institutions]. Munitsipal'naya akademiya [Municipal Academy], 2019, no. 3, pp. 29-38.
3. Demin A. V., Rybal'chenko I. V. Sotsial'naya podderzhka gosudarstva dlya obespecheniya priemlemogo urovnya zhizni: ekonomicheskaya sushchnost' nuzhdaemosti individa i gruppy [Social support from the state to ensure an acceptable standard of living: the economic essence of the need of the individual and group]. Sotsial'noe blagopoluchie cheloveka: sbornik statei [Social well-being of a person: collection of articles], отв. ред. В. В. Комарова. Moscow, Norma; Infra-M, 2019. Pp. 184-193.
4. Dzhordzhevich A., Seregin A. V., Cherkasova M. A., Mil'kina I. V. Osobennosti postroeniya modelei mestnogo samoupravleniya v sovremennykh slavyanskikh gosudarstvakh [Peculiarities of construction of local self-government models in the modern slavnic states]. Upravlenie, 2019, no.3, pp. 5-11.
5. Ekonomika i upravlenie zhilishchno-kommunal'nym khozyaistvom: uchebnik [Economics and management of housing and communal services: textbook], pod obshch. red. P. G. Grabovogo, A. N. Kirillova. Moscow, ASV, Prosvetitel', 2018. 672 p.

6. Yakovlev A. Yu. Osobennosti upravleniya i osushchestvleniya finansovo-hozyaistvennoi deyatel'nosti razlichnymi vidami i tipami uchrezhdenii [*Features of management and implementation of financial and economic activities of various forms and types of institutions*]. Upravlenie, 2018, no. 4, pp. 55-61.
7. Metodika otsenki upravlyayushchikh kompanii [*Methodology for evaluating management companies*]. Institut ekonomiki goroda [*The Institute For Urban Economics*]. Available at: [http://www.urbaneconomics.ru/sites/default/files/4073\\_import.pdf](http://www.urbaneconomics.ru/sites/default/files/4073_import.pdf) (accessed 15.01.2020).
8. Metodika otsenki effektivnosti deyatel'nosti upravlyayushchikh organizatsii, tovarishchestv sobstvennikov zhil'ya, zhilishchnykh kooperativov i inykh spetsializirovannykh potrebitel'skikh kooperativov gosudarstvennoi korporatsii [*Methodology for evaluating the effectiveness of management organizations, homeowners' associations, housing cooperatives and other specialized consumer cooperatives of the State Corporation*]. Fond sodeistviya reformirovaniyu zhilishchno-kommunal'nogo khozyaistva [*Fund for Assistance in Reforming Housing and Communal Services*]. Available at: <https://fondgkh.ru/napravleniya-deyatelnosti/energoeffektivnyy-kapremont/metodicheskie-rekomendatsii/metodika-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-upravlyayushchikh-organizatsiy-tovarishchestv-sobstvenni/> (accessed 15.01.2020).

**Титов Андрей Андреевич**  
соискатель, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-3000-4016

**e-mail:** andrew.magistr.ggu@yandex.ru

**Яковлев Александр Юрьевич**

д-р полит. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-1944-9006

**e-mail:** kafedragimu@ro.ru

## СОВРЕМЕННАЯ СТРУКТУРА РОССИЙСКОЙ АЭРОПОРТОВОЙ ОТРАСЛИ (НА ПРИМЕРЕ ЦЕНТРАЛЬНОГО И СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОКРУГОВ)

**Аннотация.** Проанализированы существующие организационно-правовые формы, формы собственности и основные виды экономической деятельности таких субъектов экономических отношений в транспортной сфере, как аэропорты. Управление инфраструктурой аэропорта, согласно Воздушному кодексу Российской Федерации, возлагается на оператора (эксплуатанта), в качестве которого выступает определенное юридическое лицо. Оно может быть различной организационно-правовой формы и формы собственности, а также способно осуществлять различные виды экономической деятельности. В статье исследованы аэропорты федерального значения Центрального и Северо-Западного федеральных округов. Среди исследуемых юридических лиц можно выделить такие организационно-правовые формы, как: бюджетное учреждение, казенное предприятие, хозяйственные общества (публичные, непубличные акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью) следующих форм собственности: частной, смешанной и государственной (федеральной и субъектов Российской Федерации). Наиболее распространенными среди организационно-правовых форм выступают хозяйственные общества в виде непубличного акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью. Среди форм собственности наиболее распространена такая форма, как собственность субъектов Российской Федерации. Значительная часть приходится на хозяйственные общества со 100 % долей их участия.

**Ключевые слова:** аэропорт, аэропортовая деятельность, аэропорты России, оператор аэропорта, эксплуатант, российские аэропорты, аэропорты ЦФО, аэропорты СЗФО.

**Цитирование:** Титов А.А., Яковлев А.Ю. Современная структура российской аэропортовой отрасли (на примере Центрального и Северо-Западного федеральных округов)//Вестник университета. 2020. № 5. С. 112–120.

## MODERN STRUCTURE OF THE RUSSIAN AIRPORT INDUSTRY (ON THE EXAMPLE OF THE CENTRAL AND NORTH-WEST FEDERAL DISTRICTS)

**Abstract.** The existing organizational and legal forms, forms of ownership and the main types of economic activity of such subjects of economic relations in the transport sector as airports have been analysed. The airport infrastructure management in accordance with the Air Code of the Russian Federation is imposed on the operator (air operator), which is a specific legal entity. It can be of various organizational and legal form and form of ownership and also is able to carry out various types of economic activity. Airports of federal significance in the Central and North-West Federal districts have been examined in the article.. Among the legal entities under study can be distinguished such organizational and legal forms as: budgetary institution, state-owned enterprise, business companies (public, non-public joint-stock companies and limited liability companies) of the following forms of ownership: private, mixed and state (federal and owned by the constituent entities of the Russian Federation). The most common among organizational and legal entities are business entities in the form of a non-public joint-stock company and limited liability company. Among the forms of ownership, the most common form is the ownership of the Russian regions. Among forms of ownership, the most common form is the ownership of the constituent entities of the Russian Federation. A significant part is accounted for by business entities with 100 % of their participation.

**Keywords:** airport, airport activity, airports in Russia, airport operator, operator, Russian airports, airports in the Central Federal District, airports in the North-West Federal District.

**For citation:** Titov A.A., Yakovlev A.Yu. (2020) Modern structure of the Russian airport industry (on the example of the Central and North-West federal districts). *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 112–120. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-112-120

**Titov Andrei**  
Postgraduate Student, State University of Management, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0002-3000-4016

**e-mail:** andrew.magistr.ggu@yandex.ru

**Yakovlev Alexander**  
Doctor of Political Sciences, State University of Management, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0002-1944-9006

**e-mail:** kafedragimu@ro.ru



Сегодня перед Российской Федерацией стоит множество задач в социально-экономической и общественно-политических сферах. Значительная часть из них лежит в экономической плоскости.

Одной из таковых выступает развитие транспортной системы, призванной обеспечить быстрое перемещение людей и грузов по территории страны и за ее пределами. Для этой и сопутствующих целей принята государственная программа «Развитие транспортной системы» на период 2018-2024 гг. [3]. В рамках данной программы отдельно можно выделить федеральный проект «Развитие региональных аэропортов и маршрутов». Конкретизация направлений развития раскрыта в подзаконном акте («О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»), изданным Президентом России в 2018 г. [2].

В документе главы государства как приоритет названо повышение уровня экономической связанности территории Российской Федерации и в качестве одной из мер обозначена реконструкция инфраструктуры региональных аэропортов и расширение сети межрегиональных регулярных пассажирских авиационных маршрутов.

Однако реконструкция инфраструктуры аэропортов тесно взаимосвязана с показателем финансово-хозяйственной деятельности организаций и имеет свои особенности в зависимости от региона и собственника.

В рамках статьи предполагается провести анализ существующих организационно-правовых форм, форм собственности и основного вида экономической деятельности для такого субъекта, как аэропорт на примере аэропортов федерального значения Центрального (далее – ЦФО) и Северо-Западного (далее – СЗФО) федеральных округов.

Для более точного обозначения объекта исследования раскроем базовые понятия «аэропорт» и «аэропортовая отрасль».

Согласно Воздушному кодексу Российской Федерации аэропорт обозначен как «комплекс сооружений, включающий в себя аэродром, аэровокзал, другие сооружения, предназначенный для приема и отправки воздушных судов, обслуживания воздушных перевозок и имеющий для этих целей необходимое оборудование» (п. 3 ст. 40) [1]. В ходе анализа сведений об аэропортах обозначалось такое понятие, как оператор (эксплуатант) аэропорта, в качестве которого выступают юридические лица, различных организационно-правовых форм. Таковым является лицо, владеющее аэродромом или вертодромом гражданской авиации и эксплуатирующее его в целях обеспечения взлета, посадки, руления и стоянки гражданских воздушных судов (п. 2 ст. 49) [1].

В свою очередь, под аэропортовой отраслью стоит понимать отрасль, осуществляющую комплекс транспортно-технологических процессов по приему и отправке воздушных судов и обслуживанию воздушных перевозок.

Раскрыв основные категории, перейдем к анализу аэропортов. В качестве объекта исследования автoрами были взяты аэропорты федерального значения, отнесенные к таковым распоряжением Правительства Российской Федерации и проанализировано: их расположение, организационно-правовые формы, основные виды деятельности, субъекты, выступающие учредителями или участниками, и их доли (см. табл. 1) [4].

Таблица 1

**Аэропорты федерального значения ЦФО и СЗФО**

Округ	Название аэропорта	Расположение	Организационно-правовая форма	Основной вид экономической деятельности	Наименование юр. лица (оператор аэропорта)	Участники/акционеры	Доля, %
ЦФО	Международный аэропорт Белгород имени В. Г. Шухова	Белгород	ООО	Деятельность вспомогательная прочая, связанная с воздушным транспортом	ООО «Международный аэропорт Белгород»	ООО «КАСКАД»	100

Округ	Название аэропорта	Расположение	Организационно-правовая форма	Основной вид экономической деятельности	Наименование юр. лица (оператор аэропорта)	Участники/акционеры	Доля, %
ЦФО	Международный аэропорт Брянск	Брянск	АО	Деятельность аэропортовая	АО «Международный аэропорт Брянск»	Брянская область	100
	Международный аэропорт Воронеж им. Петра 1	Воронеж	ООО	Деятельность аэропортовая	ООО УК «Авиасервис»	ООО «Профи»	100
	Международный аэропорт Жуковский	Жуковский (Московская область)	АО	Деятельность аэропортовая	АО «Рампорт аэро»	Открытое акционерное общество «Транспортно-выставочная компания «Россия»	25
						Общество с ограниченной ответственностью «Авиа Солюшенс Груп-Аэропортс Менеджмент»	52,5
						Частная собственность	22,5
	Аэропорт Иваново	Иваново	ООО	Деятельность аэропортовая	ООО «Центр авиа»	Полякова Надежда Анатольевна	100
	Международный аэропорт Калуга им. К. Э. Циолковского	Калуга	АО	Деятельность аэропортовая	АО «Международный аэропорт «Калуга»	Калужская область	100
	Аэропорт Кострома	Кострома	АО	Перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию	АО «Костромское авиа предприятие»	Костромская область	100
	Международный аэропорт Курск	Курск	Казенное предприятие	Деятельность вспомогательная прочая, связанная с воздушным транспортом	Казенное предприятие Курской области «Курск Аэропорт»	Курская область	–
Международный аэропорт Липецк	Липецкая область, с. Кузьминские от-вержки	Казенное предприятие	Перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию	ОГКП «Липецкий аэропорт»	Липецкая область	–	

Продолжение табл. 1

Округ	Название аэропорта	Расположение	Организационно-правовая форма	Основной вид экономической деятельности	Наименование юр. лица (оператор аэропорта)	Участники/акционеры	Доля, %
ЦФО	Международный аэропорт Внуково	Москва	АО	Деятельность аэропортовая	АО «Международный аэропорт Внуково»	Российская Федерация	25
						Лица, принадлежащие к группе лиц АО «Международный аэропорт «Внуково»	74,54
	Международный аэропорт Домодедово	Москва	ООО	Деятельность вспомогательная, связанная с воздушным и космическим транспортом	ООО «Домодедово коммершл сервисиз»	Частная акционерная компания с ограниченной ответственностью «ДМЕ Лимитед»	100
	Международный аэропорт Шереметьево им. А. С. Пушкина	Москва	АО	Деятельность аэропортовая	АО «Международный аэропорт Шереметьево»	Российская Федерация	30,46
	Международный аэропорт Остафьево	Москва	ООО	Перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию	ООО Авиа предприятие «Газпром Авиа»	ПАО «Газпром»	100
Международный аэропорт Ярославль (Туношна)	Ярославль	ОАО	Деятельность вспомогательная, связанная с воздушным и космическим транспортом	ОАО «Аэропорт Туношна»	Ярославская область	100	
СЗФО	Аэропорт Вологда	Вологда	АО	Перевозка воздушным пассажирским транспортом, неподчиняющимся расписанию	АО «Вологодское авиационное предприятие»	Вологодская область	100
	Международный аэропорт Архангельск имени Ф. А. Абрамова	Архангельск	АО	Деятельность аэропортовая	АО «Аэропорт Архангельск»	Архангельская область	75
	Международный аэропорт Калининград (Храброво)	Калининград	АО	Деятельность вспомогательная, связанная с воздушным и космическим транспортом	АО «Аэропорт Храброво»	ООО «Новопорт Инвест»	100

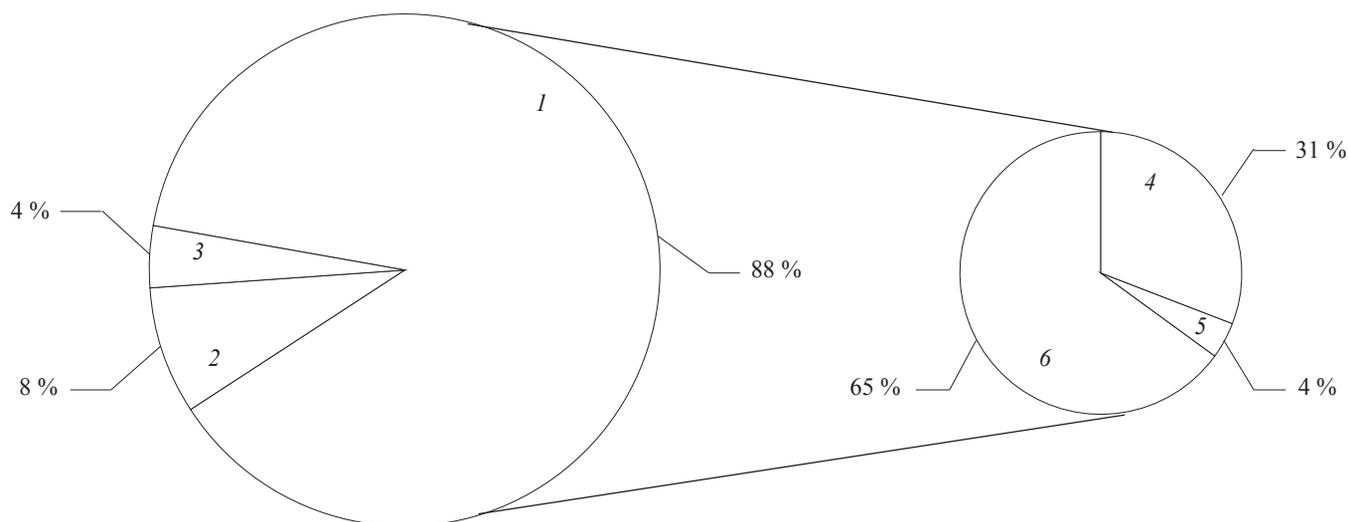
Округ	Название аэропорта	Расположение	Организационно-правовая форма	Основной вид экономической деятельности	Наименование юр. лица (оператор аэропорта)	Участники/акционеры	Доля, %
СЗФО	Международный аэропорт Мурманск	Мурманск	ПАО	Деятельность аэропортовая	ПАО «Аэропорт Мурманск»	Частная собственность	99
	Аэропорт Нарьян-Мар	Нарьян-Мар	АО	Перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию	АО «Нарьян-Марский объединенный авиаотряд»	Ненецкий автономный округ	100
	Международный аэропорт Петрозаводск	Петрозаводск (Бесовец)	Бюджетное учреждение	Деятельность аэропортовая	Бюджетное учреждение Республики Карелия «Аэропорт «Петрозаводск»	Республика Карелия	–
	Международный аэропорт Псков (Кресты)	Псков (Кресты)	ОАО	Перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию	ОАО «ПсковАвиа»	Псковская область	100
	Международный аэропорт Пулково	Санкт-Петербург	ООО	Деятельность аэропортовая	ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»	Частная собственность	
			АО	Деятельность вспомогательная, связанная с воздушным и космическим транспортом	АО «Аэропорт Пулково»	Санкт-Петербург	100
	Международный аэропорт Сыктывкар	Сыктывкар	АО	Деятельность пассажирского воздушного транспорта	АО «Коми авиа-транс»	Республика Коми	100
	Международный аэропорт Череповец	Череповец	ООО	Перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию	ООО «Авиапредприятие «Северсталь»	ПАО «Северсталь»	100

Составлено авторами по результатам исследования

Из приведенной таблицы видно, что в России имеет место большое разнообразие в вопросе, кто выступает оператором аэропорта (организация, на которую ложится основная работа по обеспечению функционирования аэропорта, фактически и является аэропортом). Им могут выступать акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, казенные предприятия и бюджетные учреждения. Последние встречаются всего один раз, что может сформировать ошибочное представление о малой распространенности бюджетных учреждений в целом [11].

Отдельно стоит отметить, что в аэропорту Пулково действуют две управляющие компании. Основная – ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (частная собственность) и АО «Аэропорт Пулково» (акционер Санкт-Петербург), осуществляющая контроль за первой и занятая развитием аэропорта.

Если рассмотреть организационно-правовые формы аэропортов, то их количественный состав в ЦФО и СЗФО округах будет следующим (рис. 1).



1 – хозяйственные общества; 2 – казенное предприятие; 3 – бюджетное учреждение; 4 – ООО; 5 – ПАО; 6 – АО

Составлено авторами по результатам исследования

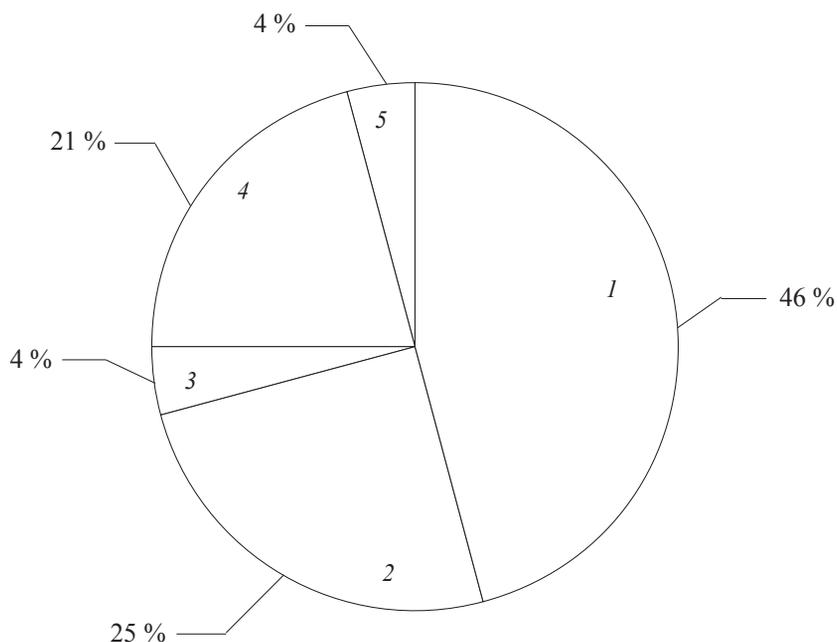
Рис. 1. Распределение организационно-правовых форм среди операторов аэропортов федерального значения ЦФО и СЗФО

В обоих федеральных округах доминирует такая организационно-правовая форма, как акционерное общество, в том числе имеется одно публичное акционерное общество (ПАО «Аэропорт Мурманск»). Если к ним прибавить еще и общества с ограниченной ответственностью, то 4/5 аэропортов ЦФО и СЗФО придется на хозяйственные общества. Также имеются в ЦФО два казенных предприятия и бюджетное учреждение в СЗФО.

В приведенной выборке отсутствуют аэропорты – унитарные предприятия, но в виду их представленности в других регионах страны (например, ГУП Оренбургской области «Аэропорт Оренбург») в таблицу была добавлена графа с этой организационно-правовой формой.

Одной из причин выбора акционерных обществ Российской Федерацией и ее субъектами, выступает более простой и оперативный порядок осуществления ими закупок товаров, работ и услуг [7; 12].

Помимо организационно-правовой формы аэропорты отличаются по основным видам деятельности (см. рис. 2). Основной вид деятельности организаций определялся согласно указанным ими при государственной регистрации юридических лиц в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности.

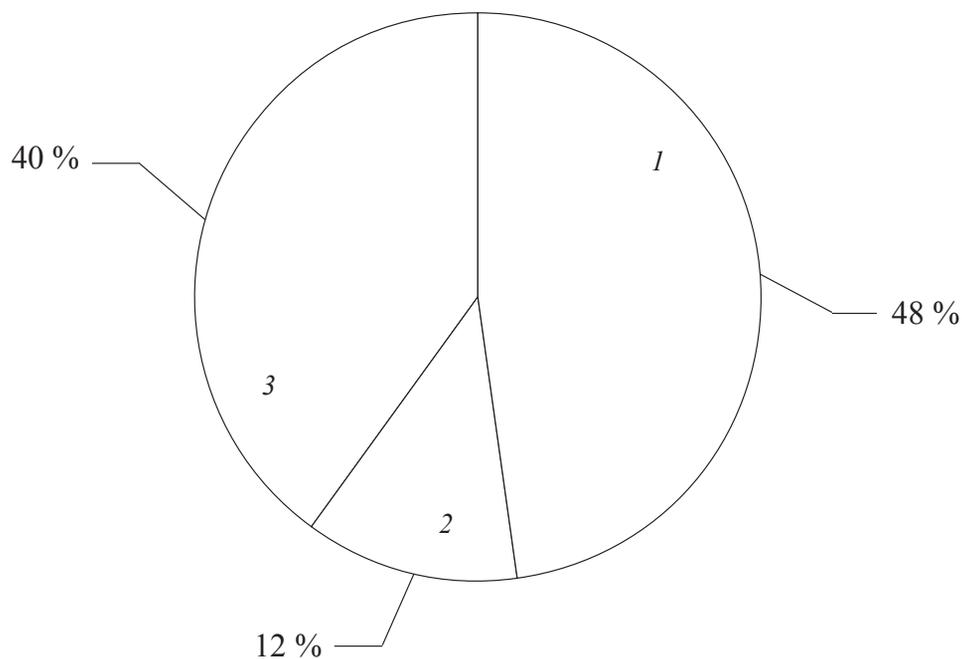


1 – деятельность аэропортовая; 2 – перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию; 3 – перевозка воздушным пассажирским транспортом, не подчиняющимся расписанию; 4 – деятельность вспомогательная, связанная с воздушным и космическим транспортом; 5 – деятельность пассажирского воздушного транспорта

Составлено авторами по результатам исследования

Рис. 2. Распределение основного вида деятельности среди операторов аэропортов федерального значения ЦФО и СЗФО

Значительный интерес представляет вопрос о том, в чьей собственности находится аэропорт (рис. 3).



1 – собственность субъекта Российской Федерации; 2 – смешанная; 3 – частная

Составлено авторами по результатам исследования

Рис. 3. Распределение формы собственности среди аэропортов федерального значения ЦФО и СЗФО

Подводя итоги, следует отметить, что в настоящее время аэропортовый сектор России состоит из юридических лиц различных организационно-правовых форм, собственником которых выступают как государство (Российская Федерация и субъекты федерации), так и частные лица. Наиболее распространены акционерные общества. На их долю приходится 65 % от общего числа хозяйственных обществ. Распространенность акционерных обществ обусловлена различными факторами, среди которых: возможность привлечения дополнительных инвестиций за счет дополнительной эмиссии акций или продажи части пакета, осуществление проектов государственно-частного партнерства, а также более простой порядок осуществления закупок в сравнении с учреждениями и унитарными предприятиями. Широкое распространение акционерных обществ характерно и для других отраслей экономики, где представлено государство [9].

Говоря о форме собственности российских аэропортов, можно заметить доминирование государственной собственности. Так, например, в 12 аэропортах федерального значения владельцем выступает единственный акционер в лице субъекта Российской Федерации.

Среди видов экономической деятельности наиболее распространен такой вид, как аэропортовая деятельность, однако встречаются и иные в зависимости от состава имущества, закрепленного за оператором аэропорта и наличия воздушных судов для осуществления авиаперевозок.

Таким образом, проведенное исследование показывает, что аэропортовая отрасль является крайне сложным и неоднородным организмом, от положения в котором зависит множество людей и иные отрасли (например, туризм) [8; 10]. Эффективность и развитие данной сферы зависит от различных факторов. Среди них различное видение процесса управления, в том числе имуществом, закрепленным за оператором аэропорта его собственником [5; 6].

#### Библиографический список

1. Воздушный кодекс Российской Федерации от 19.03.1997 № 60-ФЗ (ред. от 27.12.2019) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_13744/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13744/) (дата обращения: 27.01.2020).
2. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 19.07.2018) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_297432/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_297432/) (дата обращения: 27.01.2020).
3. Постановление Правительства РФ от 20.12.2017 № 1596 (ред. от 27.12.2019) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие транспортной системы» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_286331/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286331/) (дата обращения: 27.01.2020).
4. Распоряжение Правительства РФ от 20.04.2016 № 726-р (ред. от 21.08.2019) «Об утверждении перечня аэропортов федерального значения» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_197096/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_197096/) (дата обращения: 27.01.2020).
5. Абдюшева, Д. Р., Меренков, А. О., Степанов, А. А. Условия построения маркетинговой системы «цифрового» транспорта и логистики в управлении конкурентоспособностью // Управление. – 2018. – № 3. – С. 60-65.
6. Антонов, В. Г., Масленников, В. В. Стратегический менеджмент для собственника // Вестник университета. – 2014. – № 6. – С. 13-22.
7. Осипов, В. С., Смотрицкая, И. И. Институт государственных и муниципальных закупок в российской экономике // Государственная служба и кадры. – 2016. – № 2. – С. 165-169.
8. Персианов, В. А., Степанов, А. А., Гайноченко, Т. М. Проблемные вопросы методологии исследований и управления транспортом России на завершающем этапе реструктуризации отрасли // Управление. – 2017. – № 3. – С. 11-16.
9. Титов, А. А., Яковлев, А. Ю. Проблемы классификации транспортных акционерных обществ с государственным участием // Муниципальная академия. – 2019. – № 4. – С. 106-112.
10. Чудновский, А. Д. Формы взаимодействия между туристической и авиационной компаниями // Актуальные проблемы управления – 2015: материалы 20-й Международной научно-практической конференции. Москва, 25-26 нояб. 2015 г. – М.: ГУУ, 2015. – С. 56-58.
11. Яковлев, А. Ю. Особенности управления и осуществления финансово-хозяйственной деятельности различными видами и типами учреждений // Управление. – 2018. – № 4. – С. 55-61.
12. Корпоративный уровень системы ГиМУ в России // Информационно-образовательный портал «Государственное и муниципальное управление» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://gimurf.ru/corporativnyj\\_uroven/](http://gimurf.ru/corporativnyj_uroven/) (дата обращения: 27.01.2020).

References

1. Vozdushnyi kodeks Rossiiskoi Federatsii ot 19.03.1997 № 60-FZ [*Air Code of the Russian Federation No. 60-FZ, dated on March 19, 1997*]. Legal reference system “ConsultantPlus”. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_13744/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13744/) (accessed 27.01.2020).
2. Ukaz Prezidenta RF ot 07.05.2018 № 204 “O natsional’nykh tselyakh i strategicheskikh zadachakh razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2024 goda” [*Decree of the President of the Russian Federation “On National Goals and Strategic Objectives of the Development of the Russian Federation for the Period until 2024” No. 204, dated on May 7, 2018*]. Legal reference system “ConsultantPlus”. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_335693/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335693/) (accessed 27.01.2020).
3. Postanovlenie Pravitel’sтва RF ot 20.12.2017 № 1596 “Ob utverzhdenii gosudarstvennoi programmy Rossiiskoi Federatsii “Razvitie transportnoi sistemy” [*Resolution of the Government of the Russian Federation “On Approval of the State Program of the Russian Federation “Development of the Transport System” No. 1596, dated on December 20, 2017*]. Legal reference system “ConsultantPlus”. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_286331/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286331/) (accessed 27.01.2020).
4. Rasporyazhenie Pravitel’sтва Rossiiskoi Federatsii ot 20.04.2016 №726-r “Ob utverzhdenii perechnya aeroportov federal’nogo znacheniya” [*Order of the Government of the Russian Federation “On Approval of the List of Airports of Federal Significance” No. 726-r, dated on April 20, 2016*]. Legal reference system “ConsultantPlus”. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_197096/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_197096/) (accessed 27.01.2020).
5. Abdyusheva D.R., Merenkov A.O., Stepanov A.A. Usloviya postroeniya marketingovoi sistemy “tsifrovogo” transporta i logistiki v upravlenii konkurentosposobnost’yu [*Conditions for constructing a marketing system of “digital” transport and logistics in the management of competitiveness*]. Upravlenie, 2018, no. 3, pp. 60-65.
6. Antonov V.G., Maslennikov V.V. Strategicheskii menedzhment dlya sobstvennika [*Strategic management for the owner*]. Vestnik Universiteta, 2014, no. 6, pp. 13-22.
7. Osipov V.S., Smotritskaya I.I. Institut gosudarstvennykh i munitsipal’nykh zakupok v rossiiskoi ekonomike [*Institute of state and municipal purchases in the Russian economy*]. Gosudarstvennaya sluzhba i kadry, 2016, no. 2, pp. 165-169.
8. Persianov V.A., Stepanov A.A., Gaynochenko T.M. Problemnnye voprosy metodologii issledovaniya i upravleniya transportom Rossii na zavershayushchem etape restrukturalizatsii otrasli [*Problematic issues of the methodology of research and transport management in Russia at the final stage of restructuring the industry*]. Upravlenie, 2017, no. 3, pp. 11-16.
9. Titov A.A., Yakovlev A.Y. Problemy klassifikatsii transportnykh aktsionermykh obshchestv s gosudarstvennym uchastiem [*Problems of classification of transport joint stock companies with state participation*]. Munitsipal’naya akademiya [*Municipal Academy*], 2019, no. 4, pp. 106-112.
10. Chudnovskii A.D. Formy vzaimodeistviya mezhdur turisticheskoi i aviatsionnoi kompaniyami [*Forms of interaction between tourist and aviation companies*]. Aktual’nye problemy upravleniya – 2015: Materialy 20-i Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Moskva, 25-26 noyab. 2015 g. [*Actual management issues - 2015: Proceedings of the 20 International scientific and practical conference. Moscow, November 25-26, 2015*]. Moscow, GUU, 2015, pp. 56-58.
11. Yakovlev A.Y. Osobennosti upravleniya i osushchestvleniya finansovo-khozyaistvennoi deyatel’nosti razlichnymi vidami i tipami uchrezhdenii [*Features of management and implementation of financial and economic activities by various types and types of institutions*]. Upravlenie, 2018, no. 4, pp. 55-61.
12. Korporativnyi uroven’ sistemy GiMU v Rossii [*Corporate level of the system of Public and Municipal Administration in Russia*]. Informatsionno-obrazovatel’nyi portal “Gosudarstvennoe i munitsipal’noe upravlenie” [*Information and educational portal “Public and Municipal Administration”*]. Available at: [http://gimyrf.ru/korporativnyj\\_uroven/](http://gimyrf.ru/korporativnyj_uroven/) (accessed 27.01.2020).

# ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

УДК 331.1 JEL M54

DOI 10.26425/1816-4277-2020-5-121-128

**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

## ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО АУТСОРСИНГА И ВОЗМОЖНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК В ИНДУСТРИИ МОДЫ

**Аннотация.** Рассмотрена структура цепей поставок в индустрии моды, выделены их основные участники. Также рассмотрены плюсы и минусы международного производственного аутсорсинга для компаний, работающих в этой отрасли. Обозначены основные факторы, являющиеся предпосылками возможных изменений в конфигурации глобальных цепей поставок в индустрии моды. Произведена оценка влияния применения цифровых технологий на конфигурацию цепей поставок. Проведен анализ функционирования «быстрых» цифровых фабрик компании Adidas Speedfactory и компании Faberlic, которые используют в процессе изготовления товаров индустрии моды цифровые технологии и нацелены на максимальное сокращение цикла выполнения запасов в индустрии моды.

**Ключевые слова:** цикл выполнения заказа, управление цепями поставок, производственный аутсорсинг, индустрия моды, логистика, одежда, логистические системы, цифровизация, роботизация.

**Цитирование:** Баркова Н.Ю. Практика применения производственного аутсорсинга и возможная трансформация цепей поставок в индустрии моды//Вестник университета. 2020. № 5. С. 121–128.

**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

## PRACTICE OF USING MANUFACTURING OUTSOURCING AND POSSIBLE SUPPLY CHAINS TRANSFORMATION IN THE FASHION INDUSTRY

**Abstract.** The structure of supply chains in the fashion industry has been considered, their main participants have been highlighted. The pros and cons of international production outsourcing for companies working in this industry also have been reviewed. The main factors that are prerequisites for possible changes in the configuration of global supply chains in the fashion industry have been designated. The impact of digital technologies on the configuration of supply chains has been evaluated. The functioning of the «fast «digital factories of Adidas «Speedfactory» and «Faberlic» company has been analysed, which use digital technologies in the production process of manufacturing goods in the fashion industry and are aimed at the maximum reduction of the inventory fulfillment cycle in the fashion industry.

**Keywords:** order fulfillment cycle, supply chain management, production outsourcing, fashion industry, logistics, clothing, logistics systems, digitalization, robotics.

**For citation:** Barkova N.Yu. (2020) Practice of using manufacturing outsourcing and possible supply chains transformation in the fashion industry. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 121–128. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-121-128

Индустрия моды – отрасль, объединяющая компании, занимающиеся производством и дистрибуцией одежды, обуви, аксессуаров. Особенности этого сектора экономики – высокий динамизм, высокая скорость изменения рыночных факторов, высокая конкуренция между компаниями брендами одежды, обуви и аксессуаров [4].

© 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/>).



Россия практически не экспортирует товары индустрии моды, несмотря на значительное количество российских брендов одежды и обуви, что в первую очередь связано с широким использованием компаниями международного производственного аутсорсинга [24; 28]. Среди российских компаний – владельцев массовых брендов одежды, пользующихся международным производственным аутсорсингом, можно выделить такие компании, как Gloria Jeans, Sela, Спортмастер, O'stin, InCity, Melon Fashion Group (Zarina, Befree, Love Republic), Zolla, Baon [22].

Необходимо отметить, что для мировой индустрии моды такой отказ компаний – владельцев брендов одежды и обуви из развитых стран от владения производственными подразделениями с целью размещения заказов на производство товара у фабрик, специализирующихся на выпуске изделий индустрии моды, которые расположены в странах с низкой стоимостью рабочей силы (производственный аутсорсинг), является характерным.

Понятийный аппарат аутсорсинга, сильные и слабые стороны этой коммерческой практики были исследованы многими учеными в своих работах, в том числе Б. А. Аникиным, И. Л. Рудой, И. Д. Котляровым и другими авторами [5; 10; 12; 13; 19]. Несмотря на это, особенности организации производственного аутсорсинга в индустрии моды, плюсы и минусы такой практики российскими учеными практически не освещались. Рассмотрим некоторые теоретические аспекты, связанные с передачей производственных функций сторонним компаниям (производственный аутсорсинг).

Аутсорсинг – передача бизнес-процессов организации на исполнение сторонним компаниям для концентрации компании на профильных для нее видах деятельности [20; 21]. Данная практика позволяет предприятию снизить свои издержки и повысить рентабельность компании [3; 7; 15; 23].

Главное преимущество аутсорсинга, по мнению некоторых исследователей, заключается в более качественном и менее затратном выполнении переданной сторонней компанией (аутсорсеру) функции. Таким образом, издержки при организации работы на базе использования аутсорсинга становятся ниже, чем при самостоятельном выполнении компанией соответствующей функции [2; 14].

Производственный аутсорсинг – отказ компаний – владельцев брендов из развитых стран от владения производственными подразделениями с целью размещения заказов на производство у фабрик, специализирующихся на выпуске изделий. Обычно такие фабрики расположены в странах с низкой стоимостью рабочей силы. Компании – владельцы брендов остаются собственниками торговых марок и брендов, то есть являются «производителями без производства». Таким образом, компании владельцы бренда специализируются на разработке дизайна изделий, маркетинговой деятельности, дистрибуции [16; 17; 18].

Основным экспортером товаров индустрии моды в Европейский союз (далее – ЕС), США и Россию в течение длительного периода времени является Китай, который многие исследователи называют крупнейшей «мировой фабрикой» [28]. Рассмотрим на примере размещения заказов на производство товаров индустрии моды на фабриках Китая основные преимущества международного производственного аутсорсинга.

1. Международный производственный аутсорсинг улучшает инновационные возможности компании – владельца бренда за счет взаимодействия и партнерства с производителями одежды мирового уровня, которые накопили большой интеллектуальный потенциал и богатый инновационный опыт. Передавая производственные функции на аутсорсинг, компания – владелец бренда может использовать новейшие достижения в области техники и технологий, обеспечив максимальное удовлетворение ожиданий потребителя, максимальное соответствие требованиям рынка [20].

2. Сокращение затрат. Главное преимущество производственного аутсорсинга заключается в менее затратном выполнении переданных функций. Это связано с тем, что у компании-исполнителя (аутсорсера) работают высококвалифицированные профессионалы, обладающие большим опытом работы в конкретной области. Таким образом, у такой компании-исполнителя накапливается солидный багаж знаний, компетенций, практических навыков, на основе чего создаются различные технологические наработки для успешной реализации переданной клиентом функции [16].

3. Международный производственный аутсорсинг обеспечивает высокую гибкость при необходимости изменить стратегию компании – владельца бренда в случае внезапного изменения рыночной ситуации (например, резкого снижения спроса) или изменений в потребительских предпочтениях. Компании – владельцу бренда в случае изменения конъюнктуры рынка часто эффективнее предпринять поиск новых компаний-производителей, обладающих необходимыми производственными ресурсами, навыками и технологиями, в том числе необходимым производственным оборудованием, программным обеспечением, позволяющим

создавать цифровые модели продуктов, технологиями эффективного раскроя и сшивания тканей, системой технического контроля на всех этапах производственного процесса, обученным и квалифицированным персоналом, чем перестраивать внутреннюю деятельность организации, ликвидируя одни производственные мощности и ресурсы и создавая новые.

4. Международный производственный аутсорсинг способствует минимизации собственных рисков компании – владельца бренда и дает возможность сконцентрировать собственные ресурсы организации на основных направлениях бизнеса, например, на разработке дизайна изделий, создании сети дистрибуции, осуществлении рекламной деятельности компании [11].

5. Международный производственный аутсорсинг дает доступ к высокому кадровому потенциалу. Он позволяет использовать высококвалифицированных производственных специалистов, наем которых был бы слишком дорогим и поэтому нерациональным в странах, где расположен головной офис компании – собственника бренда.

Для трудовых ресурсов Китая характерными являются не только невысокие по сравнению с ЕС и США зарплатные ожидания специалистов и рабочих, но и высокое качество обучения персонала. При этом заработная плата в Китае значительно ниже, чем в развитых европейских странах и США.

6. Один из плюсов производственного аутсорсинга – отсутствие необходимости в значительных первоначальных инвестициях, необходимых для организации производства компаниями – владельцами брендов одежды и обуви. Руководителям компаний – владельцев бренда при сотрудничестве с производственными компаниями на базе аутсорсинга нет необходимости в найме большого количества сотрудников, нет необходимости возводить производственные помещения, осуществлять закупку производственного оборудования.

7. Близкое расположение производителей готовых изделий и производителей сырья и расходных материалов. Китай традиционно является производителем сырья для производства товаров индустрии моды. По сравнению с развитыми странами, конкурентное преимущество швейной и текстильной промышленности Китая в значительной степени связано с наличием необходимой сырьевой базы.

8. Эффект размера и возможность производственных фабрик работать при полной загрузке производственных мощностей. Важный фактор, который оказывает влияние на эффективность работы производственных компаний индустрии моды – фактор сезонности. Одежда и обувь – это сезонные товары, спрос на которые нестабилен в течение года. Поэтому фабрики, расположенные на рынке ЕС, осуществляющие производство, например, зимних курток для местного рынка, будут более загружены при производстве осенне-зимней коллекции. При этом загрузка производственных мощностей и персонала в период изготовления изделий для сезона лето-весна будет неполной.

Производители в Китае получают преимущества за счет наличия заказов на производство от клиентов из разных стран, расположенных в разных климатических зонах. Следствием этого становится отсутствие простоев оборудования и рабочих, обеспечение постоянного функционирования собственных производственных мощностей, в то время как производители, работающие на рынках развитых стран, часто вынуждены простаивать из-за нестабильности спроса, вызванного, в том числе, фактором сезонности.

9. Китай пользуется особым конкурентным преимуществом в привлечении прямых иностранных инвестиций.

Несмотря на многочисленные сильные стороны международного производственного аутсорсинга, существует ряд недостатков этой практики [1; 27; 26; 29; 30].

1. При международном производственном аутсорсинге могут возникнуть проблемы, связанные с географической отдаленностью производственных компаний от рынков сбыта и центров управления. Одно из преимуществ работы при близком расположении фабрик и управляющей компании заключается в том, что в таком случае владелец бизнеса может видеть первые образцы производимых моделей одежды и обуви и в случае необходимости внести необходимые изменения в производственный процесс фабрики. При отдаленном аутсорсинге фабрика обычно осуществляет производство товаров индустрии моды на основании инструкций, технических заданий заказчика, которые часто в полной мере не отражают первоначальную идею дизайнера. Поскольку разработчики дизайна изделий не участвуют в процессе производства, то у них нет возможности узнать о недостатках изделий до момента осуществления поставок первых партий готовых изделий на рынки сбыта.

2. Дополнительные издержки, в том числе убытки, связанные с потерей времени и негибким реагированием на потребности рынка.

В некоторых случаях работа с аутсорсером может сопровождаться непредвиденными издержками, которые могут свести на нет экономическую эффективность самого процесса отдаленного производственного аутсорсинга.

Дополнительные издержки, возникающие при международном производственном аутсорсинге, могут быть связаны как с импортом готовых изделий с фабрик на рынки сбыта, так и расходных материалов от поставщиков сырья на производственные фабрики. Такие затраты, включающие как транспортные расходы, так и таможенные платежи, могут быть значительными.

Также существует ряд скрытых издержек, которые некоторые исследователи называют «издержками айсберга». При международном аутсорсинге благодаря увеличению количества часов, затрачиваемых на проведение операций за рубежом, и из-за дополнительных командировочных поездок сотрудников могут значительно возрасти управленческие расходы. Также нужно учесть, что руководители логистических подразделений тратят больше времени на решение задач, связанных с поставками продукции из других стран.

3. Коммуникационные проблемы. Они могут быть связаны с разницей в часовых поясах у компании – владельца бренда и компаний, выполняющих производственные функции. Особенно это становится очевидным, когда компания – владелец бренда расположена в США, Европе или России, а производственные компании в Юго-Восточной Азии.

Также коммуникационные проблемы могут быть связаны с кросс-культурными особенностями людей, работающих в разных странах мира. Таким образом, управление ресурсами в других странах, могут затруднить языковые, культурные барьеры и также разница во времени.

4. Сложности сохранения технологических секретов, дизайна коллекций новых сезонов. При международном производственном аутсорсинге сохранить информацию о выводимых на рынок новых изделиях компаниям – разработчикам новых линий одежды и обуви становится намного сложнее, и небольшие компании-конкуренты могут украсть идеи дизайна новых продуктов. Судебные иски, связанные с «плагиатом» моделей одежды из последних коллекций дизайнеров, являются нередким явлением в индустрии моды. Например, крупнейшая транснациональная компания индустрии моды Inditex достаточно часто подает в суд на другие бренды одежды и дизайнеров в связи с плагиатом идей [22].

По мнению некоторых экспертов, запросы потребителей товаров индустрии моды терпят изменения, компании все активнее внедряют цифровые технологии в производственные процессы. Все это может оказать влияние на конфигурацию цепей поставок в индустрии моды.

Изменения, спровоцировавшие фундаментальные структурные изменения в цепях поставок индустрии моды, вызваны различными факторами, среди которых, по мнению автора, можно выделить следующие.

1. Постоянно увеличивающаяся вертикальная интеграция компаний индустрии моды.

2. Бурный рост электронных продаж товаров индустрии моды, популяризация использования электронных платформ продаж [22].

3. Сокращение жизненного цикла товаров индустрии моды во всех сегментах – от люкса до масс-маркета [24].

4. Меняющиеся потребительские привычки покупателей. Сегодня основные покупатели товаров индустрии моды – это миллениалы и центениалы – новая целевая аудитория с изменившимися потребительскими привычками, которые хотят быстро получать товары, изготовленные под их индивидуальные запросы [22].

5. Внедрение современных производственных и цифровых технологий (лазерный раскрой, 3D-печать, роботизированные комплексы), сокращающих сроки изготовления товаров индустрии моды.

6. Высокие геополитические риски [22].

В связи с новыми трендами многие компании индустрии моды столкнулись с насущной необходимостью разработки новых стратегий устойчивого развития компаний, что может привести к рещорингу производства (перемещения производственных фабрик ближе к рынкам потребления), что дает российским производственным компаниям индустрии моды новые перспективные возможности [30].

Примером такого нового формата производственной фабрики является «Быстрая фабрика» (Speedfactory) компании Adidas, открытая в 2016 г. в Германии и ориентированная на производство продукции на местный рынок [25; 31].

Основная цель создания такой «быстрой» цифровой фабрики – максимальное сокращение цикла выполнения заказа, то есть временного периода с момента отправки заказа на изготовление продуктовой

линейки до поступления товара конечному пользователю. Такое сокращение временного «отклика» на запросы покупателей происходит как за счет сокращения времени выполнения производственных операций, так и за счет сокращения времени, необходимого для перевозки изделий с фабрик на рынки сбыта.

Цикл выполнения заказа в индустрии моды при традиционной конфигурации цепи поставки сегодня часто составляет полгода и более. Результатом длительного цикла выполнения заказа при использовании отдаленного производственного становится невысокая точность прогнозов продаж в индустрии моды. Согласно результату исследования консалтинговой компании McKinsey&Co и бизнес-издания Business of Fashion, основное мнение руководителей компаний индустрии моды по всему миру в отношении оценки предсказуемости спроса не является оптимистичными. По мнению большинства руководителей компаний, они не способны спрогнозировать рыночную ситуацию [22].

Для сравнения, на цифровых «быстрых» фабриках Adidas, расположенных в ЕС, изготовление изделия занимает около одного дня и срок доставки до магазина занимает еще не более недели [31]. Быстрый цикл производства связан с использованием роботизированных систем, систем лазерного раскроя тканей, автоматического сшивания тканей и других технологий.

При этом компания Adidas предлагает своим покупателем продукты, которые были изготовлены под вкус и под индивидуальные размеры конкретных покупателей [9; 25].

Компания Faberlic также запустила собственную «цифровую фабрику», выпускающую одежду в Ивановской области [6; 8]. Общие инвестиции в реализацию этого проекта, по данным компании Faberlic, составляют около 2 млрд рублей [22].

Руководство компании Faberlic предполагает, что осуществление производственных операций на базе использования производственных цифровых технологий и принципов кастомизации на этой фабрике будет выгоднее, чем размещение заказов и производство на фабриках в Юго-Восточной Азии [8].

Использование современных цифровых технологий и появление новых запросов потребителей ставят под сомнение рациональность использования традиционной глобальной цепи поставок товаров индустрии моды, в которой, исходя из принципа экономии за счет эффекта размера, производство осуществляется централизованно и в дальнейшем готовые изделия доставляются в разные части мира. Влияние новых трендов может привести к отмене тенденции глобализации, характерной в последние несколько десятилетий для индустрии моды.

#### Библиографический список

1. Акимов, Е. А. Экономическая эффективность и управление рисками. – М.: Кнорус, 2005. – 184 с.
2. Аксенов, Е. А., Альтшулер, И. Г. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. – М.: Питер, 2014. – 464 с.
3. Аникин, Б. А., Воронов, В. И. Основные аспекты формирования аутсорсинга // Маркетинг. – 2005. – № 4. – С. 107-116.
4. Аникин, Б. А., Баркова, Н. Ю. Методические рекомендации по управлению цепями поставок в индустрии моды // Логистика. – 2017. – № 2. – С. 140-143.
5. Аникин, Б. А., Рудая, И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2009. – 320 с.
6. Баркова, Н. Ю. Применение робототехники в индустрии моды // Вестник университета. – 2020. – № 2. – С. 85-91.
7. Бравар, Ж.-Л., Морган, Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
8. Бренд-директор Faberlic – О моде и цифровых технологиях // Buru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.buro247.ru/fashion/interview/31-jan-2018-faberlic-fashion-tech.html> (дата обращения: 10.03.2020).
9. Внутри новой фабрики Adidas, где кроссовки делают роботы // Rusbase [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rb.ru/story/adidas-speedfactory/> (дата обращения: 10.03.2020).
10. Гончарова, Н. А. Инновационный аутсорсинг в малом и среднем бизнесе // Экономическое возрождение России. – 2010. – № 4 (26). – С. 34-39.
11. Дементьева, Т. А. Аутсорсинг – эффективный инструмент оптимизации бизнеса // Вестник экономической науки Украины. – 2011. – № 1. – С. 44-47.
12. Каганова, С. Д. Аутсорсинг как инструмент формирования и укрепления конкурентных преимуществ предприятия // Экономика промышленности. – 2012. – № 3-4. – С. 59-60.

13. Кицис, В. М., Калабкина, И. М. Аутсорсинг: понятие, сущность, предпосылки и преимущества использования // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2010. – № 21. – С. 75-79.
14. Коники, Н. А. Аутсорсинг. – М.: Кнорус, 2008. – 175 с.
15. Котляров, И. Д. Аутсорсинг и иные формы межфирменной кооперации // Бухучет в строительных организациях. – 2011. – № 1. – С. 44-47.
16. Котляров, И. Д. Аутсорсинг и иные формы межфирменной кооперации: анализ отличий // Вестник Института экономики РАН. – 2015. – № 5. – С. 19-31.
17. Котляров, И. Д. Аутсорсинг как особая форма межфирменного сотрудничества // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 31. – С. 22-26.
18. Котляров, И. Д., Аалдерс, Р. ИТ-аутсорсинг: практическое руководство. – М.: АйФ, 2004. – 68 с.
19. Михайлов, Д. В. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учебное пособие. – М.: Кнорус, 2015. – 240 с.
20. Платонова, Е. Д., Зайцев, Н. С., Кумыков, А. А. Аутсорсинговый менеджмент: содержание и направление развития на российском рынке // Вестник Евразийской науки. – 2013. – № 6. – С. 25-30.
21. Сайфиева, С. Н., Быкадоров, М. А. Аутсорсинг в свете экономической теории // Вестник университета. Серия «Развитие отраслевого и регионального управления». – 2007. – № 3 (3). – С. 175-180.
22. Седых, И. А. Индустрия моды – 2019 / Национальный исследовательский университет. Высшая школа экономики; Центр развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dcenter.hse.ru/data/2019/06/03/1495959454/Индустрия%20моды-2019.pdf> (дата обращения: 10.03.2020).
23. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ. – М.: Вильямс, 2004. – 176 с.
24. Концепция дорожной карты Fashionnet / Национальная технологическая инициатива; Агентство стратегических инициатив [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ivgpu.com/images/docs/nauka/dokumenty/dorozhnaya-karta-fashionnet.pdf> (дата обращения: 10.03.2020).
25. Adidas. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.adidas.co.uk/speedfactory> (дата обращения: 10.03.2020).
26. Belcher, L. M. Negative effects of outsourcing in clothing industry // Chron [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smallbusiness.chron.com/negative-effects-outsourcing-clothing-industry-26387.html> (дата обращения: 10.03.2020).
27. Bolgar, C. Additive manufacturers lead a design revolution // Perspectives 3ds. Электрон. журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://perspectives.3ds.com/tag/additive-manufacturing/75> (дата обращения: 10.03.2020).
28. Global fashion industry statistics [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fashionunited.com/> (дата обращения: 10.03.2020).
29. Lu, Sh. China's changing role in the world textile and apparel supply chain (updated October 2018) // FASH455 Global Apparel & Textile Trade and Sourcing [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://shenglufashion.com/2018/11/02/chinas-changing-role-in-the-world-textile-and-apparel-supply-chain/> (дата обращения: 10.03.2020).
30. Luetje, J., Lu, Sh. How do apparel sourcing shifts impact the bottom line? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.just-style.com/analysis/how-do-apparel-sourcing-shifts-impact-the-bottom-line\\_id134604.aspx](https://www.just-style.com/analysis/how-do-apparel-sourcing-shifts-impact-the-bottom-line_id134604.aspx) (дата обращения: 10.03.2020).
31. Menthorp, 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: 10.03.2019).

#### References

1. Akimov E. A. Ekonomicheskaya effektivnost' i upravlenie riskami [Cost effectiveness and risk management]. Moscow, Knoruz, 2005. 184 p.
2. Aksenov E. A., Al'tshuler I. G. Outsourcing: 10 zapovedei i 21 instrument [Outsourcing: the 10 commandments and 21 tool]. Moscow, Piter, 2014. 464 p.
3. Anikin B. A., Voronov V. I. Osnovnye aspekty formirovaniya outsorsinga [Main aspects of outsourcing formation]. Marketing, 2005, no 4, pp. 107-116.
4. Anikin B. A., Barkova N. Yu. Metodicheskie rekomendatsii po upravleniyu tsepyami postavok v industrii mody [Guidelines for managing supply chains in the fashion industry]. Logistika [Logistics], 2017, no. 2, pp. 140-143.
5. Anikin B. A., Rudaya I. L. Outsorsing i autstaffing: vysokie tekhnologii menedzhmenta: uchebnoe posobie [Outsourcing and outstaffing: high technologies of management: tutorial]. 2-e izd., pererab. idop. Moscow, Infra-M, 2009. 320 p.

6. Barkova N. Yu. Primenenie robototekhniki v industrii mody [*Application of robotics in the fashion industry*]. Vestnik Universiteta, 2020, no. 2, pp. 85-91.
7. Bravar J.-L., Morgan R. Effektivnyi outsorsing. Ponimanie, planirovanie i ispol'zovanie uspeshnykh outsorsingovykh ot-noshenii [*Effective outsourcing. Understanding, planning and using successful outsourcing relationships*]. Moscow, Balans Biznes Buks, 2007. 288 p.
8. Brend-direktor Faberlic – O mode i tsifrovyykh tekhnologiyakh [*Brand manager Faberlic – About fashion and digital technologies*]. Buru. Available at: <https://www.buro247.ru/fashion/interview/31-jan-2018-faberlic-fashion-tech.html> (accessed 10.03.2020)
9. Vnutri novoi fabriki Adidas, gde krossovki delayut roboty [*New Adidas factory where robots make sneakers*]. Rusbase. Available at: <https://rb.ru/story/adidas-speedfactory/> (accessed 10.03.2020).
10. Goncharova N. A. Innovatsionnyi outsorsing v malom i srednem biznese [*Innovative outsourcing in small and medium businesses*]. Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii [*Economic Revival of Russia*], 2010, no. 4 (26), pp. 34-39.
11. Dement'eva T. A. Outsorsing – effektivnyi instrument optimizatsii biznesa [*Outsourcing is an effective tool for business optimization*]. Vestnik ekonomicheskoi nauki Ukrainy [*Herald of the Economic Sciences of Ukraine*], 2011, no. 1, pp. 44-47.
12. Kaganova S. D. Outsorsing kak instrument formirovaniya i ukrepleniya konkurentnykh preimushchestv predpriyatiya [*Outsourcing as a tool for forming and strengthening competitive advantages of an enterprise*]. Ekonomika promyshlennosti [*Economy of Industry*], 2012, no. 3-4, pp. 59-60.
13. Kitsis V. M., Kalabkina I. M. Outsorsing: ponyatie, sushchnost', predposylki i preimushchestva ispol'zovaniya [*Outsourcing: concept, essence, prerequisites and advantages of using it*]. Vestnik Volzhskogo universiteta im. V. N. Tatishcheva 2010, no. 21, pp. 75-79.
14. Konik N. A. Outsorsing [*Outsourcing*]. Moscow, Knorus, 2008. 175 p.
15. Kotlyarov I. D. Outsorsing i inye formy mezhfirmennoi kooperatsii [*Outsourcing and other forms of inter-firm cooperation*]. Bukhuchet v stroitel'nykh organizatsiyakh, 2011, no.1, pp. 44-47.
16. Kotlyarov I. D. Outsorsing i inye formy mezhformennoi kooperatsii: analiz otlichii [*Outsourcing and other forms of cross-platform cooperation: differences analysis*]. Vestnik Instituta ekonomiki RAN [*The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*], 2015, no. 5, 2015, pp. 19-31.
17. Kotlyarov I. D. Outsorsing kak osobaya forma mezhfirmennogo sotrudnichestva [*Outsourcing as a special form of inter-firm cooperation*]. Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika [*Economic Analysis: Theory and Practice*], 2010, no. 31, pp. 22-26.
18. Kotlyarov I. D. Aalders R. IT-outsorsing: prakticheskoe rukovodstvo [*IT-outsourcing: a practical guide*]. Moscow, AiF, 2004. 68 p.
19. Mikhailov D. V. Outsorsing. Novaya sistema organizatsii biznesa: uchebnoe posobie [*Outsourcing. New system of business organization*]. Moscow, KnoRus, 2015. 240 p.
20. Platonova E. D., Zaitsev N. S., Kumykov A. A. Outsorsingovy menedzhment: sodержanie i napravlenie razvitiya na rossiiskom rynke [*Outsourcing management: content and direction of development in the Russian market*]. Vestnik Evraziiskoi nauki [*The Eurasian Scientific Journal*], 2013, no. 6, pp. 25-30.
21. Saifieva S. N., Bykadorov M. A. Outsorsing v svete ekonomicheskoi teorii [*Outsourcing in the light of economic theory*]. Vestnik Universiteta. Seriya. Razvitie otraslevogo i regional'nogo upravleniya [*Vestnik Universiteta. Series. Development of Industry and Regional Management*], 2007, no. 3 (3), pp. 175- 180.
22. Sedykh I. A. Industriya mody – 2019 [*Fashion industry – 2019*]. Natsional'nyi issledovatel'skii universitet, Vysshaya shkola ekonomiki, Tsentr razvitiya [*National Research University, Higher School of Economics, Center of Development*]. Available at: <https://dcenter.hse.ru/data/2019/06/03/1495959454/Industriya%20mody-2019.pdf>. (accessed 10.03.2020).
23. Heywood J. B. Outsorsing. V poiskakh konkurentnykh preimushchestv [*Outsourcing. In search of competitive advantages*]. Moscow, Vil'yams, 2004. 176 p.
24. Kontseptsiya dorozhnoi karty Fashionnat. [*The concept of the Fashionnat roadmap*]. Natsional'naya tekhnologicheskaya initsiativa, Agentstvo strategicheskikh initsiativ [*National Technology Initiative, Agency for Strategic Initiatives*]. Available at: <https://ivgpu.com/images/docs/nauka/dokumenty/dorozhnaya-karta-fashionnet.pdf>. (accessed 10.03.2020).
25. Adidas. Ofitsial'nyi sait [*Adidas. Official website*]. Available at: <https://www.adidas.co.uk/speedfactory> (accessed 10.03.2020).
26. Belcher L. M. Negative effects of outsourcing in clothing industry. Chron. Available at: <https://smallbusiness.chron.com/negative-effects-outsourcing-clothing-industry-26387.html> (accessed 10.03.2020).
27. Bolgar C. Additive manufacturers lead a design revolution. Perspectives 3ds. Elektron. Zhurnal [*Perspectives 3ds. Electronic Journal*]. Available at: <http://perspectives.3ds.com/tag/additive-manufacturing/> 75 (accessed 10.03.2020).
28. Global fashion industry statistics. Available at: <https://fashionunited.com/> (accessed 10.03.2020).

29. Lu Sh. China's changing role in the world textile and apparel supply chain (updated October 2018). FASH455 Global Apparel & Textile Trade and Sourcing. Available at: <https://shenglufashion.com/2018/11/02/chinas-changing-role-in-the-world-textile-and-apparel-supply-chain/> (accessed 10.03.2020).
30. Luetje J., Lu Sh. How do apparel sourcing shifts impact the bottom line? Available at: [https://www.just-style.com/analysis/how-do-apparel-sourcing-shifts-impact-the-bottom-line\\_id134604.aspx](https://www.just-style.com/analysis/how-do-apparel-sourcing-shifts-impact-the-bottom-line_id134604.aspx) (accessed 10.03.2020).
31. Menthorp 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 10.03.2020).

**Жукова Ольга****Владимировна**

аспирант, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-4660-6118**e-mail:** olga\_zhukova\_92@mail.ru**ОЦЕНОЧНЫЕ РЕЗЕРВЫ И ОЦЕНОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА: ПРОБЛЕМА ТРАКТОВКИ В СИСТЕМЕ РОССИЙСКОГО НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА**

**Аннотация.** Проведен анализ российской нормативно-правовой базы бухгалтерского учета оценочных резервов и оценочных обязательств коммерческих организаций на предмет существующего терминологического пространства, проблем соотношения экономической сущности указанных учетных категорий и действующего законодательства, ценности корректного применения терминологии в бухгалтерской (финансовой) отчетности для широкого круга заинтересованных пользователей. Особое внимание уделено отличительным чертам оценочных резервов и оценочных обязательств в призм их экономической сущности. По результатам исследования сформулированы предложения в отношении трактовки понятий «оценочный резерв» и «оценочное обязательство» при реализации программы по реформированию российской системы нормативно-правового регулирования бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности.

**Ключевые слова:** оценочный резерв, оценочное обязательство, профессиональное суждение, бухгалтерская (финансовая) отчетность, ФСБУ, МСФО, бухгалтерский баланс, коммерческая организация.

**Цитирование:** Жукова О.В. Оценочные резервы и оценочные обязательства: проблема трактовки в системе российского нормативно-правового регулирования бухгалтерского учета//Вестник университета. 2020. № 5. С. 129–134.

**Zhukova Olga**

Postgraduate Student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0002-4660-6118**e-mail:** olga\_zhukova\_92@mail.ru**ESTIMATED RESERVES AND ESTIMATED LIABILITIES: THE PROBLEM OF INTERPRETATION IN THE SYSTEM OF RUSSIAN LEGAL REGULATION OF ACCOUNTING**

**Abstract.** The Russian legal framework for accounting of estimated reserves and estimated liabilities of commercial organizations for the existing terminology space, the problems of correlation of the economic essence of these accounting categories and current legislation, the value of correct application of terminology in accounting (financial) statements for a wide range of stakeholders has been analysed. Special attention has been paid to the distinctive features of estimated reserves and estimated liabilities in the prism of their economic essence. Based on the results of the study, proposals regarding the interpretation of the concepts of “estimated reserve” and “estimated liability” in the implementation of the program to reform the Russian system of legal regulation of accounting and preparation of accounting (financial) statements have been formulated.

**Keywords:** estimated reserve, estimated liability, professional judgment, accounting (financial) statements, FAS, IFRS, accounting balance, commercial entity.

**For citation:** Zhukova O.V. (2020) Estimated reserves and estimated liabilities: the problem of interpretation in the system of Russian legal regulation of accounting. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 129–134. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-129-134

В процессе реформирования учетной системы достижение единого терминологического пространства является одной из ключевых задач, которая в настоящий момент рассматривается как приоритетная.

Вопросам бухгалтерского учета и представления в бухгалтерской (финансовой) отчетности коммерческих организаций таких учетных категорий, как резервы и оценочные обязательства посвящены работы многих российских ученых, в частности Т. Ю. Дружиловской, Т. И. Калачевой, Н. А. Ухтеевой, Е. Ю. Дирковой,

© Жукова О.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/>).



И. В. Бардиной, О. А. Замотаевой, О. А. Курбангалеевой, А. М. Петрова, Л. Ю. Мельниковой, О. В. Рожновой, В. П. Сидневой, М. Ю. Хомякова. Однако на законодательном уровне вопрос понятийного аппарата в отношении резервов и оценочных обязательств сегодня остается открытым.

Центральным моментом, который в своих работах рассматривает Т. Ю. Дружиловская, является экономическая сущность понятий «резерв» и «оценочное обязательство». В своей работе «Оценочные обязательства и резервы: трактовка и проблемы учета в системах российских и международных стандартов» ученый отмечает, что сущность резервов определяется их функциональной ролью в хозяйственной жизни организации: часть активов хозяйствующего субъекта, которая в текущем отчетном периоде отражается как запас ресурсов и которыми можно будет воспользоваться в будущем [5]. Что касается понятия «оценочное обязательство», то Т. Ю. Дружиловская обращает внимание на то, что, в первую очередь, это именно обязательство, а не часть активов, во вторую очередь – погашение такого обязательства приводит к оттоку активов хозяйствующего субъекта [5]. Иными словами, автор отмечает, что отождествление понятий «резерв» и «оценочное обязательство» является невозможным исходя из их экономической сущности, поскольку иначе получается, что понятия «активы» и «обязательства» тождественны, что методологически и экономически неверно.

В работе «Сравнительный анализ состава и содержания отдельных видов резервов в отечественной и зарубежной практике» А. М. Петров и Л. А. Мельникова отмечают, что в российской системе учета организации создают уставные и оценочные резервы и оценочные обязательства. Авторы уточняют, что к уставным резервам относятся предусмотренные законодательством Российской Федерации и соответствующие учредительным документам резервы, в то время как назначение оценочных резервов – уточнение и реальная оценка стоимости балансовых активов хозяйствующих субъектов [6]. В работе также подчеркивается, что согласно Торговому кодексу Германии резервы – это пассивные статьи бухгалтерского баланса, как и оценочные обязательства, в связи с чем выделяются условия отнесения фактов хозяйственной жизни организации к резервам или оценочным обязательствам (экономическая нагрузка, количественная определенность и несомненная обязанность оказать услугу третьей стороне) [6].

Анализ действующего федерального стандарта по бухгалтерскому учету оценочных обязательств и применяемого в международной практике стандарта финансовой отчетности в указанной области учета показал, что в данных положениях законодатель не отождествляет понятия «резерв» и «оценочное обязательство» [4]. Однако используемая коммерческими организациями на практике Инструкция по применению Плана счетов вступает в противоречия со сделанным Т. Ю. Дружиловской выводом о нетождественности указанных понятий, что она также отметила в ранее упомянутой работе [5]. Инструкция по применению Плана счетов содержит прямое указание на существование таких видов резервов, как:

- счет 14 «Резервы под снижение стоимости материальных ценностей»;
- счет 59 «Резервы под обесценение финансовых вложений»;
- счет 63 «Резервы по сомнительным долгам»;
- счет 82 «Резервный капитал»;
- счет 96 «Резервы предстоящих расходов» [3].

С точки зрения экономической сущности и отражения в бухгалтерской (финансовой) отчетности хозяйствующих субъектов приведенная А. М. Петровым и Л. А. Мельниковой классификация резервов на уставные и оценочные является очевидной. Однако выделение авторами оценочных обязательств на основании рассматриваемого правового акта можно оспорить, если не обращаться к экономической сущности описываемых в тексте инструкции понятий.

Если обратиться к экономической сущности предлагаемых рассматриваемой инструкцией резервов, то представление в бухгалтерской (финансовой) отчетности и экономическая сущность экономических категорий, учитываемых на счете 96 и на счетах 14, 59 и 63, существенным образом отличаются (при рассмотрении данного вопроса счет 82 не анализируется, так как отражение и экономическая сущность учитываемого на данном счете резерва не оспаривается, как и резервов, создаваемых из нераспределенной прибыли) [3].

В частности, экономические категории, относимые в системе счетов бухгалтерского учета на счет 96, отражаются в бухгалтерском балансе преимущественно в строке «Оценочные обязательства» в IV и (или) V разделе формы в зависимости от сроков реализации (долгосрочные или краткосрочные обязательства) или в иных строках указанных разделов бухгалтерского баланса, что требует ведения раздельного учета

указанных объектов учета в зависимости от сроков погашения [2]. В свою очередь резервы, учитываемые на счетах 14, 59 и 63, уменьшают балансовую стоимость соответствующих видов активов и в пассивной части бухгалтерского баланса не отражаются. Иными словами, счета 14, 59 и 63 являются контрактивными счетами, поскольку они уточняют балансовую стоимость активов (по аналогии со счетами учета амортизации основных средств и нематериальных активов), в то время как экономические категории, учитываемые на счете 96, не являются уточняющими категориями. Данный вывод также подтверждается областью применения МСФО (IAS) 37: настоящим стандартом не рассматриваются корректировки балансовой стоимости активов, к которым относятся амортизация, обесценение активов и сомнительная задолженность [1].

Резервам и оценочным обязательствам свойственно применение оценочного суждения составителей бухгалтерской (финансовой) отчетности при определении оценки и сроков реализации, в связи с чем целесообразным можно считать уточнение понятия «резерв» – «оценочный резерв», как это было отмечено в своей работе А. М. Петровым и Л. А. Мельниковой [6]. Еще одним объединяющим фактором понятий «оценочный резерв» и «оценочное обязательство» является применение профессионального суждения в отношении их оценки, что предопределяет их сложность с точки зрения учета и презентации в отчетности, что подтверждается М. Ю. Хомяковым [9]. Также обе категории не относятся к активам организаций.

Однако ключевым отличием понятий «оценочный резерв» и «оценочное обязательство» остается экономическая сущность, находящая отражение в их назначении: с одной стороны, уточнение балансовой стоимости активов, при которой не происходит их отток, а достигается более достоверная балансовая оценка имущества хозяйствующего субъекта, с другой – возникновение обязанности хозяйствующего субъекта, реализация которой приведет к оттоку активов. Иными словами, использование категории «резерв» в отношении фактов хозяйственной жизни, учитываемых на счете 96, является экономически некорректным.

На основе данного рассуждения предлагается внесение уточнений в Инструкцию по применению Плана счетов коммерческих организаций, которые минимизируют методологические ошибки в применении федеральных стандартов бухгалтерского учета и международных стандартов финансовой отчетности ее составителями и способствуют повышению практической ценности и доверию широкого круга заинтересованных пользователей к отчетности хозяйствующих субъектов, о важности которых в своей работе отмечают О. В. Рожнова и В. П. Сиднева [7; 8].

С целью соотнесения теоретических аспектов учетной науки с практикой были рассмотрены бухгалтерские (финансовые) отчетности трех крупнейших российских компаний (по выручке согласно рейтингу РБК 500): ПАО «Газпром», ПАО «Нефтяная компания «Лукойл», ПАО «НК Роснефть» [13].

Согласно данным официального сайта ПАО «Газпром», на момент написания статьи широкому кругу лиц была доступна бухгалтерская (финансовая) отчетность указанного хозяйствующего субъекта за 2018 г. и за 9 месяцев 2019 г. Поскольку для анализа проблематики, затронутой в данной работе, необходимы пояснения к отчетности компании, была использована информация за 2018 г.

По данным бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Газпром» за 2018 г. в разделах бухгалтерского баланса «Долгосрочные обязательства» и «Краткосрочные обязательства» на 31 декабря 2018 г. отражены оценочные обязательства на сумму 10 071 423 тыс. руб. и 45 098 652 тыс. руб. В представленных формах бухгалтерской (финансовой) отчетности информация о резервах (кроме резервного капитала) не выделяется. В пояснениях к указанным формам отчетности отражена информация о резервах (в частности, резерв по сомнительным долгам, резерв под снижение стоимости материальных ценностей), а также даны пояснения по структуре оценочных обязательств, раскрытых в бухгалтерском балансе. В частности, по данным анализируемого источника информации в 2018 г. ПАО «Газпром» признало такие оценочные обязательства, как обязательства по судебным разбирательствам, обязательства в отношении корректировок цен на газ, обязательства по ликвидации основных средств и восстановлению окружающей среды в связи с использованием недр, обязательства по выплате вознаграждений по итогам работы за год и обязательства по оплате отпусков [12].

По данным официального сайта ПАО «Нефтяная компания «Лукойл» на момент подготовки материала данной статьи широкому кругу лиц также была доступна бухгалтерская (финансовая) отчетность указанного хозяйствующего субъекта за 2018 г. и за 9 месяцев 2019 г., в связи с чем анализу была подвергнута отчетность за 2018 г. По данным рассматриваемого источника информации на 31 декабря 2018 г. указанная нефтяная компания признала краткосрочные оценочные обязательства на сумму 3 188 848 тыс. руб. На указанную

дату признанных компанией долгосрочных оценочных обязательств не было. В рассматриваемых формах бухгалтерской (финансовой) отчетности информация о резервах (кроме резервного капитала) не выделяется. В пояснениях к формам бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Нефтяная компания «Лукойл» отражена информация о резервах (в частности, резерв под обесценение финансовых вложений, резерв под снижение стоимости материальных ценностей, резерв сомнительных долгов). Помимо этого, пояснения также содержат информацию о движении в течение 2018 г. таких оценочных обязательств компании, как обязательства на оплату отпусков, обязательства на годовые премиальные выплаты, обязательства на вознаграждения по программе долгосрочного стимулирования [10].

По информации, полученной с официального сайта ПАО «Нефтяная компания «Роснефть», на момент написания статьи была доступна для широкого круга лиц бухгалтерская (финансовая) отчетность как за 2019 г., так и за 2018 г. Для целей обеспечения сопоставимости информации для целей исследования заявленной проблематике были проанализированы данные за 2018 г. По данным бухгалтерской (финансовой) отчетности на 31 декабря 2018 г. рассматриваемая нефтяная компания признала долгосрочные оценочные обязательства на сумму 56 345 080 тыс. руб. и краткосрочные оценочные обязательства на сумму 19 582 179 тыс. руб. Также в составе собственного капитала, помимо резервного капитала, на указанную дату были признаны прочие фонды и резервы; информация о иных резервах в рассматриваемых формах отчетности отдельно не отражена. Согласно пояснениям к формам бухгалтерской (финансовой) отчетности, в 2018 г. компанией была раскрыта информация о резервах, в частности в отношении сомнительной дебиторской задолженности, обесценения финансовых вложений, снижения стоимости материальных ценностей. В рассматриваемом источнике информации также раскрыто движение за 2018 г. таких видов оценочных обязательств, как обязательства по выплате ежегодного вознаграждения по итогам работы за год, обязательства по предстоящей оплате отпускных, обязательства, связанные с экологической деятельностью, обязательства по судебным разбирательствам, обязательства по ликвидации основных средств [11].

Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности рассмотренных представителей экономики России показал, что составители отчетности разделяют такие понятия, как «резерв» и «оценочные обязательства» исходя из их экономической сущности, что находит отражение в представлении финансовых показателей: резервы отражаются как корректировка стоимости активов, в том время как оценочные обязательства отражаются как самостоятельный показатель бухгалтерской (финансовой) отчетности. Это подтверждает сделанный ранее вывод о нетождественности анализируемых понятий.

Полученные результаты исследования понятий «резерв» и «оценочное обязательство» в системе российского нормативно-правового регулирования бухгалтерского учета позволили сделать следующие первоочередные предложения при реализации программы по реформированию указанной системы.

1. Уточнить на законодательном уровне понятие «оценочный резерв», уделяя особое внимание на экономической сущности указанной учетной категории – достижение более достоверной балансовой оценки имущества хозяйствующего субъекта – и ключевые факторы идентификации указанной учетной категории и понятия «оценочное обязательство», что позволит минимизировать ошибки в понятийном аппарате при составлении бухгалтерской (финансовой) отчетности.

2. С целью нивелирования ошибок в понятийном аппарате при разработке учетной политики и раскрытия соответствующей информации в бухгалтерской (финансовой) отчетности хозяйствующего субъекта внести правки в действующую Инструкцию по применению Плана счетов коммерческой организации, которая служит основой для разработки рабочего плана счетов хозяйствующих субъектов, в отношении:

– счета 96 в части наименования, его экономического предназначения и отражения в бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также уточнения в части необходимости проведения дисконтирования при оценке обязательств, погашение которых ожидается более чем через 12 месяцев после отчетной даты;

– счетов 14, 59 и 63 путем дополнения в названии ключевой для этой группы резервов характеристики – оценочные, а также уточнения способа отражения в бухгалтерской (финансовой) отчетности.

#### *Библиографический список*

1. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н)

- (ред. от 05.08.2019) // СПС «КосультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193594/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193594/) (дата обращения: 27.03.2020).
2. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н (ред. 19.04.2019) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 № 18023) // СПС «КосультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103394/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/) (дата обращения: 27.03.2020).
  3. Приказ Минфина России от 31.10.2000 № 94н (ред. от 08.11.2010) «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организации и Инструкции по его применению» // СПС «КосультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_29165/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29165/) (дата обращения: 27.03.2020).
  4. Приказ Минфина России от 13.12.2010 № 167н (ред. от 06.04.2015) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» (ПБУ 8/2010)» // СПС «КосультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_110328/d0bc983309c89bbc02630fab7f1cdb76c1c320c5/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_110328/d0bc983309c89bbc02630fab7f1cdb76c1c320c5/) (дата обращения: 27.03.2020).
  5. Дружиловская, Т. Ю. Оценочные обязательства и резервы: трактовка и проблемы учета в системах российских и международных стандартов // *Международный бухгалтерский учет*. – 2016. – № 21 (411). – С. 2-18.
  6. Петров, А. М., Мельникова, Л. А. Сравнительный анализ состава и содержания отдельных видов резервов в отечественной и зарубежной практике // *Управление экономическими системами*. – 2016. – № 7 (89) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1607062> (дата обращения: 27.03.2020).
  7. Рожнова, О. В. Влияние изменения концептуальных подходов и правил в МСФО на уровень аналитичности отчетной информации // *Бухгалтерский учет, анализ и аудит: история, современность и перспективы развития: материалы XIII Международной научной конференции студентов, аспирантов, преподавателей, Санкт-Петербург, 24 октября 2018 г.* – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – С. 62-67.
  8. Рожнова, О. В., Сиднева, В. П. Адаптация руководящих принципов нефинансовой отчетности к российским экономическим условиям // *Экономика и предпринимательство*. – 2018. – № 6 (95). – С. 1049-1051.
  9. Хомяков, М. Ю. Профессиональное суждение и его роль при трансформации и консолидации отчетности компаний нефтегазовой отрасли // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2019. – Т. 12. – № 3 (87). – С. 73-77.
  10. Бухгалтерская отчетность ПАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» за 2018 год // ПАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/RegulatoryDisclosure/RASfinancialstatements> (дата обращения: 27.03.2020).
  11. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО «НК «Роснефть» за 2018 год // ПАО «НК «Роснефть»: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.rosneft.ru/upload/site1/document\\_report/RSBU\\_05022019.pdf](https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_report/RSBU_05022019.pdf) (дата обращения: 27.03.2020).
  12. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО «Газпром» за 2018 год // ПАО «Газпром»: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2018/> (дата обращения: 27.03.2020).
  13. Рейтинг РБК 500 // РБК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/rbc500/> (дата обращения: 27.03.2020).

#### References

1. Mezhdunarodnyi standart finansovoi otchetnosti (IAS) 37 “Otsenochnye obyazatel'stva, uslovnye obyazatel'stva i uslovnye aktivy”: (vveden v deistvie na territorii Rossiiskoi Federatsii prikazom Minfina Rossii ot 28.12.2015 № 217n) (red. ot 05.08.2019) [*International Accounting Standard (IAS) 37 “Estimated Liabilities, Contingent Liabilities and Contingent Assets: (put into effect on the territory of the Russian Federation by Order of the Ministry of Finance of Russia No 217n, dated on December 28, 2015) (as amended, dated on August 5, 2019)*]. Legal reference system “ConsultantPlus”. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193594/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193594/) (accessed 27.03.2020).
2. Prikaz Minfina Rossii ot 02.07.2010 № 66n (red. 19.04.2019) “O formakh bukhgalterskoi otchetnosti organizatsii (zaregistrirvano v Minyuste Rossii 02.08.2010 № 18023) [*Order of the Ministry of Finance of Russia “On the Forms of Accounting Statements of Organizations” № 66n, dated on July 2, 2010 (as amended dated on April 19, 2019) (registered in the Ministry of Justice of Russia No 18023, dated on August 2, 2010)*]. Legal reference system “ConsultantPlus”. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103394/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/) (accessed 27.03.2020).
3. Prikaz Minfina Rossii ot 31.10.2000 № 94n (red. ot 08.11.2010) “Ob utverzhdanii Plana schetov bukhgalterskogo ucheta finansovo-hozyaistvennoi deyatelnosti organizatsii i Instruksii po ego primeneniyu [*Order of the Ministry of Finance of Russia “On Approval of Chart of Accounts for Accounting of Financial and Economic Entity Activities and Instructions for Its Application” No 94n,*

- dated on October 31, 2000 (as amended, dated on November 8, 2010)]. Legal reference system “ConsultantPlus”. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_29165/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29165/) (accessed 27.03.2020).
4. Prikaz Minfina Rossii ot 13.12.2010 № 167n (red. ot 06.04.2015) “Ob utverzhdenii Polozheniya po bukhgalterskomu uchetu “Otsenochnye obyazatel’stva, uslovnye obyazatel’stva i uslovnye aktivy” (PBU 8/2010) [*Order of the Ministry of Finance of Russia “On Approval of Accounting Regulations “Estimated Liabilities, Contingent Liabilities and Contingent Assets” № 167n, dated on December 13, 2010 (Accounting Regulations 8/2010)*]. Legal reference system “ConsultantPlus”. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_110328/d0bc983309c89bbc02630fab7f1cdb76c1c320c5/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_110328/d0bc983309c89bbc02630fab7f1cdb76c1c320c5/) (accessed 27.03.2020).
  5. Druzhilovskaya T. U. Otsenochnye obyazatel’stva i rezervy: traktovka i problemy ucheta v sistemakh rossiiskikh i mezhdunarodnykh standartov [*Estimated liabilities and reserves: interpretation and accounting issues of Russian and international standards*]. Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchët [*International Accounting*], 2016, no. 21 (2016), pp. 2-18.
  6. Petrov A. M., Mel’nikova L. A. Sravnitel’nyi analiz sostava i sodержaniya otdel’nykh vidov rezervov v otechestvennoi i zarubezhnoi praktike [*Comparative assessment of structure and the maintenance of separate types of reserves in domestic and foreign practice*]. Upravlenie ekonomicheskimi sistemami [*Management of Economic Systems*], 2016, no. 7 (89). Available at: <https://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1607062> (accessed 27.03.2020).
  7. Rozhnova, O. V. Vliyaniye izmeneniya kontseptual’nykh podkhodov i pravil MSFO na uroven’ analitichnosti otchetnoi informatsii [*Impact of changes in conceptual approaches and rules of IFRS on the level of analytics of reported information*]. Bukhgalterskii uchët, analiz i audit: istoriya, sovremennost’ i perspektivy razvitiya: materialy XIII Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii studentov, aspirantov, prepodavatelei, Sankt-Peterburg, 24 oktyabrya 2018 g. [*Accounting, analysis and audit: history, modernity and prospects of development: proceedings of the XIII International scientific conference of students, postgraduates, teachers, Saint-Petersburg, October 24, 2018*]. St. Petersburg, Izd-vo SPbGEU, 2018, pp. 62-67.
  8. Rozhnova, O. V., Sidneva, V. P. Adaptatsiya rukovodyashchikh printsipov nefinansovoi otchetnosti k rossiiskim ekonomicheskim usloviyam [*Adaptation of guiding principles of non-financial reporting to the Russian economic conditions*]. Ekonomika i predprinimatel’stvo [*Journal of Economy and Entrepreneurship*], 2018, no. 6 (95), pp. 1049-1051.
  9. Khomyakov M. U. Professional’noe suzhdenie i ego rol’ pri transformatsii i konsolidatsii otchetnosti kompanii neftegazovoi otrasli [*Professional judgment and its role in transformation and consolidation of oil and gas companies’ reporting*]. Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya [*Economics and Management: Problems, Solutions*], 2019, vol. 12, no. 3 (87), pp. 73- 77.
  10. Bukhgalterskaya otchetnost’ PAO “Neftyanaya kompaniya “LUKOIL” za 2018 god [*Accounting Statements of PJSC “LUKOIL” Oil Company” for 2018*]. PJSC “Neftyanaya kompaniya “LUKOIL”: ofitsial’nyi sait [*“LUKOIL” Oil Company”: official website*]. Available at: <http://www.lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/RegulatoryDisclosure/RASfinancialstatements> (accessed 27.02.2020).
  11. Bukhgalterskaya (finansovaya) otchetnost’ PAO “NK “Rosneft” za 2018 god [*Accounting (Financial) Statements of PJSC “Rosneft” Oil Company” for 2018*]. PAO “NK “Rosneft”: ofitsial’nyi sait [*PJSC “Rosneft” Oil Company”: official website*]. Available at: [https://www.rosneft.ru/upload/site1/document\\_report/RSBU\\_05022019.pdf](https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_report/RSBU_05022019.pdf) (accessed 27.03.2020).
  12. Godovaya bukhgalterskaya (finansovaya) otchetnost’ PAO “Gazprom” za 2018 god [*Annual Accounting (Financial) Statements PJSC “Gazprom” for 2018*]. PAO “Gazprom”: ofitsial’nyi sait [*PJSC “Gazprom”: official website*]. Available at: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2018/> (accessed 27.03.2020).
  13. Reiting RBK 500 [*RBC 500 rating*]. RBK [*RBC*]. Available at: <https://www.rbc.ru/rbc500/> (accessed 27.03.2020).

**Крылов Александр Николаевич**

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

**ORCID:** 0000-0002-0689-5525

**e-mail:** fin100@mail.ru

**Кузина Галина Петровна**

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

**ORCID:** 0000-0003-1956-1898

**e-mail:** gpkuzina2009@yandex.ru

**Мозговой Александр Иванович**

канд. экон. наук, ГАОУ ВО «Московский  
городской педагогический университет»,  
г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0003-3662-8054

**E-mail:** mozgovoy\_a@mail.ru

**Krylov Aleksander**

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

**ORCID:** 0000-0002-0689-5525

**e-mail:** fin100@mail.ru

**Kuzina Galina**

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

**ORCID:** 0000-0003-1956-1898

**e-mail:** gpkuzina2009@yandex.ru

**Mozgovoy Aleksandr**

Candidate of Economic Sciences,  
Moscow City Teacher Training  
University, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0003-3662-8054

**E-mail:** mozgovoy\_a@mail.ru

**К ВОПРОСУ О ФОРМИРОВАНИИ СПРОСА  
НА РЫНКЕ УСЛУГ**

**Аннотация.** Рассмотрены особенности спроса и предложения на рынке услуг, основные тенденции рынка бытовых услуг, его динамика за период с 2010 г. по настоящее время в Российской Федерации. Исследован уровень влияния инструментов маркетинга на восприятие клиента (коллаборация, полная информация об услуге, рекламная кампания, мотивация сотрудников, презентация новинок и др.), приведены результаты исследования, определены основные мероприятия по формированию спроса для компании, предоставляющей бытовые услуги, бюджет мероприятий. Дана экономическая оценка эффективности предлагаемых мероприятий в виде ожидаемого увеличения выручки и сроков окупаемости затрат. Использование предложенного комплекса мероприятий позволит активно воздействовать на процесс формирования спроса компании на рынке бытовых услуг.

**Ключевые слова:** рынок услуг, формирование спроса, инструменты маркетинга, коллаборация, диверсификация бизнеса, мотивация сотрудников, специальные предложения, программа лояльности.

**Цитирование:** Крылов А.Н., Кузина Г.П., Мозговой А.И. К вопросу о формировании спроса на рынке услуг//Вестник университета. 2020. № 5. С. 135–142.

**TOWARDS THE ISSUE ON DEMAND GENERATION  
IN THE SERVICE MARKET**

**Abstract.** The features of supply and demand in the service market, the main trends in the market of household services, its dynamics for the period from 2010 to the present in the Russian Federation have been considered. The level of influence of marketing tools on the customer's perception (collaboration, full information about the service, advertising campaign, employee motivation, presentation of new products, etc.) has been studied, the results of the study have been given, the main measures for creating demand for a company providing consumer services, event budget have been defined. An economic assessment of the effectiveness of the proposed measures in the form of an expected increase in revenue and payback periods has been given. Using the proposed set of measures will allow you to actively influence the process of forming the company's demand in the market of household services.

**Keywords:** service market, demand generation, marketing tools, collaboration, business diversification, employee motivation, special offers, loyalty program.

**For citation:** Krylov A.N., Kuzina G.P., Mozgovoy A.I. (2020) Towards the issue on demand generation in the service market. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 135–142. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-135-142

Актуальность данной темы связана с двумя аспектами: динамичным и неравномерным характером спроса и предложения на услуги в рыночных условиях, особенно когда действуют неэкономические факторы и необходимостью целенаправленного воздействия на процесс формирования спроса на практике. Поэтому проблема, по мнению авторов, заключается в подборе действенных инструментов воздействия на формирование спроса адекватных текущим условиям. Авторами были исследованы характеристики рынка услуг, его тенденции, особенности формирования спроса на этом рынке, выполнено исследование процесса формирования спроса на примере конкретной компании и выработаны рекомендации для бизнеса компании в этом направлении ее деятельности.

© Крылов А.Н., Кузина Г.П., Мозговой А.И., 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/>).



Объектом исследования авторов была выбрана компания, занимающаяся оказанием бытовых услуг (химчистка) в премиальном сегменте. Компания активно расширяет свое присутствие на данном рынке, используя свои конкурентные преимущества, поэтому данная тематика представляет для нее особый интерес.

Для характеристики рынка услуг воспользуемся информацией Росстата о динамике объемов бытовых услуг населению за период 2010-2018 гг.

Таблица 1

**Объем бытовых услуг населению в 2010-2018 гг.**

Год	2010	2015	2016	2017	2018
Объем бытовых услуг, млн руб.	487 178	877 938	928 625	960 577	946 624

Составлено авторами по данным источника [12]

Как видно из таблицы 1, объем бытовых услуг населению вырос за указанный период почти в 2 раза и составляет около 946 млрд. руб., причем наиболее существенный рост произошел в период 2010-2015 гг., когда объем увеличился в 1,8 раза. В следующие годы произошло замедление темпов роста в целом в данной сфере деятельности. Каким образом складывалось такое положение на рынке услуг, видно из данных таблицы 2, где показаны индексы физического объема бытовых услуг в сопоставимых ценах. За исключением ремонта и технического обслуживания транспортных средств, где сохранился устойчивый рост объемов услуг, в остальных видах происходил спад или сохранение объемов прежних лет. Такая ситуация характерна и для интересующей нас отрасли услуг – химическая чистка. В целом положение в отрасли бытовых услуг можно объяснить общим снижением темпов экономического развития в стране и сокращением платежеспособного спроса населения в последние годы. В подобной ситуации, когда рынок перестает расти, вопросы формирования и регулирования спроса, поиска конкурентных преимуществ для бизнеса становятся особенно значимыми [6].

Таблица 2

**Индексы физического объема бытовых услуг населению (в сопоставимых ценах; в процентах к предыдущему году)**

Виды бытовых услуг	2010	2015	2016	2017	2018
Все оказанные бытовые услуги	102,9	101,1	100,8	100,5	101,5
Ремонт, окраска и пошив обуви	75,4	96,9	98,3	96,1	96,2
Ремонт и техническое обслуживание бытовой радиоэлектронной аппаратуры, бытовых машин и приборов, ремонт и изготовление металлоизделий	107,8	99,6	101,7	99,5	94,3
Ремонт и техническое обслуживание транспортных средств	102,2	100,7	101,8	101,3	104,7
Химическая чистка и крашение	92,9	98,8	100,4		
Услуги прачечных	77,1	97,2	101,0	99,9	100,4

Составлено авторами по материалам источника [12]

Авторами был проведен анализ особенностей спроса и предложения на услуги. В процессе исследования на основе имеющегося опыта в данной области был выделен ряд таких особенностей, которые в равной степени характерны и для рынка анализируемой компании [9]. Ниже приведем основные из них.

1. Спрос на услуги напрямую зависит от процесса предоставления услуг.

2. В процессе удовлетворения спроса на услуги осуществляется продажа процесса труда сотрудников.
3. Спрос на услуги определяет потребность на конкретную потребительскую стоимость в определенное время и конкретном месте.
4. Потенциальный спрос на услуги непосредственно зависит от объема приобретаемого товара, который в будущем потребует обслуживания с помощью заданных технологий.
5. Спрос на услуги носит индивидуальный характер, не имеет ограничений, привязан к определенному региону, и определяет объемы их производства.
6. Такие особенности спроса на услуги, как неравномерность и невозможность накапливать и хранить услуги, вызывает необходимость регулирования спроса с помощью цен (тарифов) с использованием системы гибкого ценообразования.
7. Вместе с тем следует понимать, что полностью сгладить колебания спроса на услуги во времени с помощью дифференциации цен (тарифов) не представляется возможным. Это приводит к дополнительным издержкам в пиковые периоды нарастания спроса.
8. В сфере услуг использовать инструмент сопоставительного анализа с прошлыми периодами не всегда возможно, что является причиной особенного ценообразования в данной области. Поэтому цена здесь рассматривается покупателем как символ качества.

Учитывая особенности рынка услуг, важно формировать доверительные отношения с клиентом, чтобы тот совершил первую покупку. Так как при первой покупке почти всегда есть сомнения, существенным является формирование образа надежной компании, которое поможет потребителю их преодолеть.

Комплексный подход в маркетинге позволяет охватить все возможные каналы для коммуникации с клиентом [8]. Для увеличения спроса на услуги исследуемой компании требуется подробное описание каждой услуги, а также формирование культуры пользования такими бытовыми услугами у потребителя.

Проведя анализ уровня влияния инструментов маркетинга на восприятие клиента, авторы исследования определили основные мероприятия по формированию спроса для исследуемой компании. В качестве таких инструментов были отобраны:

- коллаборация;
- полная информация об услуге;
- сарафанное радио;
- рекламная кампания;
- диверсификация бизнеса;
- специальные предложения;
- мотивация сотрудников;
- презентация новинок;
- программа лояльности.

Остановимся более подробно на выбранных инструментах маркетинга и рекомендациях по их применению для условий ведения бизнеса исследуемой компании.

Партнерство с другими брендами (коллаборация) и создание совместных мероприятий влияет на ценность бренда и увеличивает эмоциональную привязанность к марке, когда оба бренда равнозначны по статусу. Для бытовых услуг премиум класса будут интересны коллаборации с брендами одежды, например, такими как Calvin Klein, Tom Ford, Julien Macdonald, Max Mara, Marc Jacobs, Dior, Versace, Prada, Kenzo, Gucci, Emporio Armani, Fendi, Cacharel, Laurel, Christian Lacroix, Yohji Yamamoto и др.

Также определенный интерес представляют коллаборации с блогерами в социальных сетях, которые берут на себя роль амбассадоров бренда. В таких коммуникациях компания может предлагать не только сотрудничество на коммерческой основе, но и иные схемы взаимодействия.

Полная информация об услугах значительно влияет на восприятие клиента, так как показывает, что производитель заботится о клиенте, предоставляя все характеристики и стадии, которые проходит изделие на производстве от приема до получения его обратно клиентом. Также рассказ о современных технологиях убедит потребителя в правильном выборе бытовых услуг для своих изделий. Информация может быть представлена на сайте компании, через статьи в журналах, на партнерских мероприятиях, на порталах поиска сотрудников, на отзовиках, приемных пунктах, через социальные сети.

Через сарафанное радио знакомые передают информацию о ценности бренда и свое личное восприятие при пользовании услугой компании. В современном мире люди больше доверяют своим знакомым, чем рекламным сообщениям. Так как зачастую ожидания клиентов от услуги завышенные, то развитие этого канала позволяет более успешно продавать услуги. Именно поэтому важно строить доверительные отношения с постоянными клиентами, которые давно пользуются услугами компании и понимают их ценность [10]. Здесь необходимо уделить внимание также и вопросам формирования лояльности потребителей к бренду компании [7]. Ведь именно лояльные клиенты охотно делятся информацией о преимуществах, которыми обладает компания. Немаловажно превосходить ожидания клиента от услуги и давать больше информации о ее ценности. Одним из методов контроля уровня удовлетворенности услугой является проведение опроса среди клиентов.

Рекламная кампания увеличивает охват потенциальных клиентов бренда, влияет на создание правильного образа бренда, рассказывает об услуге и вариантах ее использования. Рекламными каналами коммуникации служат СМИ, радио, телевидение, контекстная и таргетированная реклама, продвижение блога, газеты и журналы, презентации, сувенирная продукция, вывески и указатели в торгово-развлекательных центрах [4].

Диверсификация бизнеса позволяет привлечь клиентов своим широким спектром предоставляемых услуг. Расширяя свои возможности, бренд создает дополнительную ценность, точки контакта и повод снова обратиться в компанию. Сервис, дополненный доставкой, увеличивает количество потенциальных клиентов, которые ценят свое время и не всегда имеют возможность доехать до приемного пункта. Вариантом диверсификации бизнеса в данном случае может быть ремонт аксессуаров.

Специальные предложения дают возможность более широкому кругу людей воспользоваться товаром и услугой по сниженной цене в период акции. Временно снижая цену на услуги, компания позволяет текущим клиентам увеличить объемы потребления услуг, а тем кто давно хотел воспользоваться услугами, но не решался из-за цены, попробовать и получить новый опыт. В дальнейшем новые клиенты становятся постоянными для компании.

Многие премиум бренды делают сезонные предложения на прошлые коллекции. Так, например, в период не сезона можно привлечь новых клиентов специальными предложениями [11]. Клиент оценит качество услуги и сможет перейти с одной марки на другую. Стоит отметить, что частые акции и выгодные предложения в виде снижения стоимости предоставляемых услуг, негативно влияют на бренд, поскольку клиенты премиум сегмента пользуются услугами соответствующей ценовой категории и качества.

Мотивация сотрудников является неотъемлемой частью стратегии компании, так как именно персонал предоставляет сервис и взаимодействует напрямую с клиентом. При контакте с клиентом персонал должен проявлять терпение, уважение и открытость. Особенно важно доносить ценность предоставляемых услуг. От восприятия сервиса зависит удовлетворенность и эмоции, которые клиент получит при пользовании услугой. Инструментами мотивации сотрудников в сфере услуг являются: программы обучения, рейтинговая система поощрения лучших сотрудников, корпоративные мероприятия, доска почета, участие в новых проектах и служебный рост внутри компании.

Презентация новинок влияет на восприятие клиентами ценности продукта или услуги. Клиент получает информацию от самой компании и придает ей значение. Полная информация о новой услуге предоставляется через мероприятия, онлайн трансляции, социальные сети, e-mail рассылки, статьи в журналах и корпоративный блог [5]. Яркий анонс новой услуги лучше запоминается клиентами, чем его обычное представление.

Программа лояльности формирует долгосрочные отношения с клиентом, которые строятся на доверии и личном общении [13]. В большинстве случаев при работе в премиум сегменте клиенты имеют закрепленных личных консультантов или менеджеров. В компании, которая являлась объектом исследования, администраторы на приемных пунктах знают своих постоянных клиентов и устанавливают личный контакт. Именно поэтому постоянные клиенты сдают свои вещи в один и тот же приемный пункт, так как знают, кто там работает и что он может порекомендовать.

Важно отметить, что на восприятие клиента и его потребности в услуге в премиальном сегменте влияют также такие параметры, как ценность бренда, подход Н2Н (англ. human to human – человек для человека), усиление восхищения, клиентоориентированность. Для оценки влияния инструментов маркетинга на восприятие клиента, с учетом указанных параметров, была использована матричная форма анкеты, с трехбалльной шкалой, где 0 означает, что параметр никак не влияет на восприятие клиента, 1 – влияет, но не сильно, 2 – влияет значительно. Оценка проводилась с привлечением в качестве экспертов специалистов исследуемой

компании. Коэффициент вариации по результатам проведенного анкетирования составил 0,15, что указывает на хорошую степень согласованности мнений экспертов. Характеристика влияния инструментов маркетинга на восприятие клиента приведена в таблице 3.

Таблица 3

**Влияние инструментов маркетинга на восприятие клиента**

Инструменты/восприятие	Ценность бренда	Подход Н2Н	Усиление восхищения	Клиентоориентированность
Коллаборация (партнерство)	2	0	2	0
Полная информация об услуге	2	2	2	2
Сарафанное радио	2	2	0	0
Рекламная кампания	2	0	2	0
Диверсификация бизнеса	2	0	0	0
Специальные предложения	0	0	1	2
Мотивация сотрудников	2	2	2	2
Презентация новинок	2	1	2	0
Программа лояльности	1	2	0	2

Составлено авторами по результатам исследования

Анализ результатов исследования по каждому инструменту показал, что полная информация об услуге и мотивация сотрудников набрали максимальное число баллов (8 баллов). Затем следуют презентация новинок и программа лояльности (5 баллов) и только потом коллаборация, сарафанное радио (4 балла), специальные предложения (3 балла). Минимальное число баллов (2 балла) набрала диверсификация бизнеса, поскольку этот стратегический инструмент иного горизонта воздействия, больше направлен на увеличение выручки компании, чем на формирование дополнительной ценности для клиента. Стоит отметить, что при комплексном подходе, по мнению экспертов, инструменты работают лучше.

Как верно отмечают некоторые авторы-исследователи в области маркетинга бытовых услуг, «целью маркетинговых исследований в сфере сервиса является выявление системы факторов, оказывающих влияние на конечный выбор потребителя услуг, и получение информации для формирования комплекса маркетинга сервисного предприятия» [3, с. 27], в связи с чем необходимо сформировать соответствующий комплекс мероприятий.

По результатам исследования был разработан комплекс мероприятий, направленных на формирование устойчивого образа бренда на рынке и формирование спроса на услуги компании, которые прежде всего затрагивают распространение полной информации о предоставляемых услугах и позиционировании бренда компании, а также связаны с мотивацией сотрудников внутри компании. Остановимся на наиболее важных, по нашему мнению, мероприятиях.

Первое, с чего можно начать распространение информации об уходе за изделиями – это блог на сайте компании. Блог позволяет индексировать сайт поисковикам и привлекать дополнительный бесплатный трафик. Познавательный контент указывает на открытость компании и вызывает доверие у клиентов. Кроме этого, блог может выступать инструментом интерактивного маркетинга в сфере услуг. Некоторые авторы выделяют интерактивный маркетинг в самостоятельную форму маркетинговых коммуникаций [2]. Другие авторы отмечают, что «потребитель в системе маркетинговых коммуникаций успешных игроков современного рынка рассматривается не как homo economicus, а скорее, как homo ludens – человек играющий», вовлекаясь в различные инструменты интерактивного маркетинга [1, с. 38].

Статьи в известных журналах о моде и стиле (Vogue, Elle, Harper’s Bazaar, Marie Claire, Glamour и др.) подчеркнут индивидуальность бренда и сформируют интерес не только к покупке новых вещей, но и правильному уходу за ними. Темы статей могут касаться правильного ухода за разными типами

изделий, детскими вещами, выбором бытовой химии. Стоит также обратить внимание на бизнес издания. Интерес вызывают такие журналы как Forbes, РБК, Эксперт, Бизнес-журнал, Коммерсант Деньги. Основной задачей здесь является формирование экспертного мнения, освещение новостей о компании, закупке профессионального оборудования, передовых технологиях.

Партнерские мероприятия с интернет-магазинами одежды и обуви, например, Lamoda и Wildberries, и коллаборация с известными дизайнерами, такими как Ульяна Сергеенко, Елена Ермак, Игорь Чапурин и другие, усилят премиум статус компании и привлекут дополнительных клиентов в бизнес. Например, на мероприятиях могут анонсироваться новые коллекции модельеров, а гостям вручаться буклеты или скидочные карты для совершения первого заказа.

Развитие бренда с позиции социально ответственной компании возможно через стажировки внутри компании для студентов из различных региональных вузов. Студенты после прохождения стажировки могут трудоустроиваться в компанию и таким образом становиться вовлеченными сотрудниками, которым компания дала шанс для старта и развития своей карьеры.

Ретаргетинг по базе подписчиков на e-mail рассылку позволит перевести потенциальных клиентов из категории «теплых подписчиков» в клиентов компании. Постоянная работа над привлечением клиентов создаст дополнительный спрос на услуги и положительный имидж компании, которая заботится о своих клиентах и делится ценной информацией.

Тимбилдинг для производства и офиса компании сближает сотрудников. При взаимодействии с разными отделами сотрудники в игровой форме лучше понимают специфику деятельности коллег, их задачи, узнают больше про их хобби, семью и личные ценности. Сотрудники начинают проявлять больше сдержанности при конфликтных ситуациях и доверяют друг другу. Проведение тимбилдинга как в офисе, так и на природе разнообразит обычную рабочую атмосферу.

Корпоративный вестник в компании освещает все мероприятия и события, которые происходят внутри компании. Вестник является информационным и обучающим инструментом, который рассказывает о жизни внутри компании.

Совокупный бюджет на реализацию мероприятий, по нашим оценкам, может составить около 1,5 млн руб. в квартал. В результате проведения указанных мероприятий компания получит дополнительный охват рынка за счет аудитории интернет-ресурсов, СМИ и посетителей мероприятий, при этом можно ожидать увеличения выручки на 8-10 %, что обеспечит окупаемость за 1,5-2,0 года. Меры по стимулированию сотрудников позволят сплотить коллектив и мотивировать персонал на поиск новых идей и коллективное решение задач внутри компании.

Используя наряду с данными инструментами обучающий маркетинг, компания может повысить уровень вовлечения клиентов и сотрудников в процесс получения знаний и сделать систему формирования спроса на услуги более целенаправленной.

Основной задачей обучающего маркетинга является передача полезных знаний клиентам компании. Обучающий контент помогает клиенту решить свои задачи самостоятельно или воспользоваться услугами и продуктами компании, которые облегчат решение проблемы.

Подобный формат взаимодействия с клиентом повышает доверие к бренду и формирует достаточную степень лояльности. Обучающий маркетинг целесообразно использовать для потенциальных и текущих клиентов компании. Внедряя этот инструмент, компания знакомит с ценностью услуги до первой покупки, помогая клиентам решить их задачи уже сегодня.

При обучении продажа товара или услуги становится намного проще, так как именно услуга или товар используется для демонстрации решения проблемы. Например, некоторые виды тканей нельзя стирать в воде, поэтому подготовив несколько статей о правильном уходе за этими видами тканей, можно предупредить своих клиентов о возможных последствиях. Мысль о том, что при неправильной обработке ткани в домашних условиях есть вероятность ее испортить, заставляет клиента задуматься об услугах профессионального сервиса. Экологичные средства и технологии, которые используются компанией, создадут дополнительную ценность для потребителя.

Таким образом, проанализировав бизнес компании, были определены основные инструменты (вектор решения), влияющие на формирование спроса на услуги исследуемой компании (полная информация об услуге и мотивация сотрудников). Посредством применения предложенного комплекса мероприятий создается возможность активного воздействия на процесс формирования спроса компании на рынке бытовых услуг.

Библиографический список

1. Береговская, Т. А., Гришаева, С. А. Анализ тенденций развития потребительского поведения // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2019. – Т. 10. – № 4. – С. 30-43.
2. Гурова, Т. И. Интерактивный маркетинг в сфере услуг // Альманах мировой науки. – 2016. – № 1-4 (4). – С. 8-10.
3. Ильина, О. В., Хныкина, Т. С. Технологии маркетинга бытовых услуг: современные тенденции и проблемы развития // Практический маркетинг. – 2016. – № 12-1 (238-1). – С. 27-31.
4. Крылов, А. Н., Кузина, Г. П., Голышкова, И. Н., Язинцев, Р. А. Повышение эффективности бизнес-коммуникаций на основе использования digital-каналов // Вестник университета. – 2019. – № 6. – С. 19-26.
5. Лебедева, А. С., Ковалева, И. А. Маркетинг в социальных сетях как средство продвижения предприятия // Актуальные проблемы управления – 2018: материалы 23-й Международной научно-практической конференции, Москва, 14-15 нояб., 2018 г. Вып. 2. – М.: ГУУ, 2019. – С. 237-241.
6. Мозговой, А. И. Формирование конкурентных преимуществ российских транснациональных корпораций в условиях глобализации // Управление. – 2019. – Т. 7. – № 3. – С. 30-37.
7. Писарева, Е. В., Сергиенко, Е. С. Основные управленческие принципы формирования лояльности потребителей к брендам региональных компаний // Управление. – 2018. – Т. 6. – № 3. – С. 40-44.
8. Темнышова, Е. П., Кокорева, Т.В., Крылов, А.Н. и др. Международный менеджмент: учебник. – М.: Юрайт, 2015. – 465 с.
9. Тультаев, Т. А. Маркетинг услуг: учебник. – М.: Инфра-М, 2013. – 208 с.
10. Какие отзывы о продукте вызывают доверие покупателей? // Маркетолог [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketolog.ru/2018/07/23/product-recommendations/> (дата обращения: 04.04.2020).
11. Маркетинг-стратегия luxury брендов в кризис // Sostav.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/marketingovaya-strategiya-lyuksovykh-brendov-v-krizis-19315.html> (дата обращения: 04.04.2020).
12. Россия в цифрах. 2019: краткий статистический сборник / Росстат. – М., 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gks.ru/storage/mediabank/rus19.pdf> (дата обращения: 04.04.2020).
13. Шесть преимуществ CRM: как программа лояльности может пригодиться вашему бизнесу // Маркетолог [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketolog.ru/2019/04/05/crm-for-your-business/> (дата обращения: 04.04.2020).

References

1. Beregovskaya T. A., Grishaeva S. A. Analiz tendentsii razvitiya potrebitel'skogo povedeniya [*Analysis of development trends in consumer behavior*]. Marketing MBA. Marketingovoe upravlenie predpriyatiem, 2019, vol. 10, no. 4, pp. 30-43.
2. Gurova T. I. Interaktivnyi marketing v sfere uslug [*Interactive marketing in the service sector*]. Al'manakh mirovoi nauki, 2016, no. 1-4 (4), pp. 8-10.
3. Il'ina O. V., Khnykina T. S. Tekhnologii marketinga bytovykh uslug: sovremennye tendentsii i problemy razvitiya [*Consumer services marketing technologies: current trends and development problems*]. Prakticheskii marketing [*Practical Marketing*], 2016, no. 12-1 (238-1), pp. 27-31.
4. Krylov A. N., Kuzina G. P., Golyshkova I. N., Yazintsev R. A. Povyshenie effektivnosti biznes-kommunikatsii na osnove ispol'zovaniya digital-kanalov [*Improving the efficiency of business communications based on the use of digital channels*]. Vestnik Universiteta, 2019, no. 6, pp. 19-26.
5. Lebedeva A. S., Kovaleva I. A. Marketing v sotsial'nykh setyakh kak sredstvo prodvizheniya predpriyatiya [*Social media marketing as a means of promoting an enterprise*]. Aktual'nye problemy upravleniya – 2018. Materialy 23-i Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Moskva, 14-15 noyab. 2018 g. Vyp. 2 [*Actual Management Problems – 2018. Proceedings of the 23-d International Scientific and Practical Conference, Moscow, November 14-15, 2018. Issue 2*]. Moscow, GUU, 2019, pp. 237-241.
6. Mozgvoi A. I. Formirovanie konkurentnykh preimushchestv rossiiskikh transnatsional'nykh korporatsii v usloviyakh globalizatsii [*Formation of competitive advantages of Russian transnational corporations in the context of globalization*]. Upravlenie, 2019, vol. 7, no. 3, pp. 30-37.
7. Pisareva E. V., Sergienko E. S. Osnovnye upravlencheskie printsipy formirovaniya loyal'nosti potrebitelei k brendam regional'nykh kompanii [*Basic management principles of forming consumer loyalty to brands of regional companies*]. Upravlenie, 2018, vol. 6, no. 3, pp. 40-44.
8. Temnyshova E. P., Kokoreva T. V., Krylov A. N. [etc] Mezhdunarodnyi menedzhment: uchebnik [*International Management: textbook*]. Moscow, Yurait, 2015. 465 p.
9. Tul'taev T. A. Marketing uslug: uchebnik [*Marketing of services: textbook*]. Moscow, Infra-M, 2013. 208 p.

10. Kakie otzvyu o produkte vyzyvayut doverie pokupatelei? [*What product reviews inspire customers` trust*]. Marketolog. Available at: <http://www.marketolog.ru/2018/07/23/product-recommendations/> (accessed 04.04.2020).
11. Marketing strategiya luxury brendov v krizis [*Marketing strategy of luxury brands in crisis*]. Sostav.ru. Available at: <https://www.sostav.ru/publication/marketingovaya-strategiya-lyuksovykh-brendov-v-krizis-19315.html> (accessed 04.04.2020).
12. Rossiya v tsifrah 2019: kratkii statisticheskii sbornik [*Russia in numbers 2019: brief statistical compendium*]. Rosstat. Available at: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2019/rusfig/rus19.rar](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2019/rusfig/rus19.rar) (accessed 04.04.2020).
13. Shest` preimushchestv CRM: kak programma loyal`nosti mozhet prigodit`sya vashemu biznesu [*Six advantages of CRM: how a loyalty program can be useful for your business*]. Marketolog. Available at: <http://www.marketolog.ru/2019/04/05/crm-for-your-business/> (accessed 04.04.2020).

**Лебедева Надежда****Юрьевна**канд. экон. наук, ФГБОУ  
ВО «Пермский национальный  
исследовательский политехниче-  
ский университет», г. Пермь,  
Российская Федерация**ORCID:** 0000-0002-3113-3274**e-mail:** pgpr@mail.ru**Митрофанова Александра****Владимировна**студент магистратуры,  
ФГБОУ ВО «Пермский  
национальный исследовательский  
политехнический университет»,  
г. Пермь, Российская Федерация**ORCID:** 0000-0002-2593-9044**e-mail:** alya.mitrofanova.97@gmail.com

## ВЫПАДАЮЩИЕ ДОХОДЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ ГАЗОРАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: АНАЛИЗ И МОДЕЛИРОВАНИЕ

**Аннотация.** Рассмотрена проблема формирования выпадающих доходов у газораспределительной организации как следствие изменения государством институциональных норм. Выпадающие доходы обостряют проблему дефицита инвестиционных ресурсов, направляемых территориальной организацией на развитие распределительных сетей. В свою очередь, это негативно сказывается на развитии инфраструктуры региона и качестве жизни населения, преимущественно сельского. Основную часть исследования составил комплексный анализ выпадающих доходов газораспределительной организации за период 2015-2017 гг., описывается процесс их формирования. Проведено сравнение двух методов ценообразования: существующий порядок расчета и метод «фиксированной стоимости». Для оценки эластичности выпадающих доходов по количеству подключений для физических лиц со строительством газопроводов-вводов построена корреляционно-регрессионная модель, обладающая высокой степенью надежности. Данная модель может быть использована предприятием в процессе оперативного планирования. Сделан вывод о том, что преодоление тенденции роста выпадающих доходов представляется возможным за счет снижения балансовой стоимости объекта. Поэтому дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на поиск путей снижения себестоимости производства.

**Ключевые слова:** выпадающие доходы, региональная газораспределительная организация, технологическое присоединение, корреляционно-регрессионный анализ, эластичность, сезонные изменения, уравнение регрессии, социально ответственный бизнес, естественная монополия.

**Цитирование:** Лебедева Н.Ю., Митрофанова А.В. Выпадающие доходы региональной газораспределительной организации: анализ и моделирование // Вестник университета. 2020. № 5. С. 143–151.

**Lebedeva Nadezhda**Candidate of Economic Sciences,  
Perm National Research Polytechnic  
University, Moscow, Russia**ORCID:** 0000-0002-3113-3274**e-mail:** pgpr@mail.ru**Mitrofanova Alexandra**Graduate Student, Perm National  
Research Polytechnic University,  
Moscow, Russia**ORCID:** 0000-0002-2593-9044**e-mail:** alya.mitrofanova.97@gmail.com

## SHORTFALL IN INCOMES OF A REGIONAL GAS DISTRIBUTION ORGANIZATION: ANALYSIS AND MODELLING

**Abstract.** The problem of generating shortfall in incomes in a gas distribution organization as a result of changes in the state's institutional standards has been considered. Shortfall in incomes exacerbate the problem of a shortage of investment resources directed by a territorial organization to develop distribution networks. Thereby it has a negative impact on the region's infrastructure development and on population's life quality, especially rural population. The main part of the study has been made up of a comprehensive analysis of the shortfall in incomes of a gas distribution organization during 2015-2017, the process of their creation is described. Two methods for pricing shortfall in income: the existing order of calculation and the fixed-cost method have been compared. To estimate the shortfall in incomes elasticity by the connection number for individuals with the gas pipeline-inputs construction, a correlation-regression model has been built that has a high degree of reliability. This model can be used by an enterprise during the operational planning process. It has been concluded, that overcoming the growth tendency of shortfall in incomes is possible by reducing the balance value of the facility. Therefore, further research in this area should be aimed at finding ways to reduce the production cost.

**Keywords:** shortfall in incomes, regional gas distribution organization, technological connection, correlation and regression analysis, elasticity, seasonal fluctuations, regression equation, socially responsible business, natural monopoly.

**For citation:** Lebedeva N.Yu., Mitrofanova A.V. (2020) Shortfall in incomes of a regional gas distribution organization: analysis and modelling. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 143–151. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-143-151

© Лебедева Н.Ю., Митрофанова 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/>).



Россия – мировой лидер по запасам природного газа и объему его добычи. Однако уровень газификации ее территории, прежде всего, сельской, является достаточно невысоким. По состоянию на январь 2019 г. уровень газификации составляет 68,1 %; в сельских районах газ доступен 59,4 % жителей; в городских – 71,3 %. Данная проблема является одной из центральных в топливно-энергетической индустрии, в то время как развитие сетей распределения газа является одним из приоритетных и перспективных направлений для развития российской экономики.

Газовая промышленность представляет собой комплекс хозяйствующих субъектов, специализирующихся на оказании услуг: проведение геологоразведочных работ, добыча, переработка, транспортировка и хранение газа, строительство, ремонт, модернизация и обслуживание газораспределительных сетей, является социально значимой индустрией, так как существенно влияет на развитие инфраструктуры регионов и качество жизни населения. Соответственно, критерии оценки эффективности деятельности организации следует определять, исходя из принципов социально ответственного бизнеса (экономического, правового, этического и филантропического).

Согласно экономическому принципу организация должна получать приемлемую величину прибыли, позволяющую ей осуществлять социальные программы, правовому – соблюдать действующее законодательство, этическому – ее действия должны соответствовать преобладающей в обществе системе ценностей, филантропическому – решение о социальной ответственности принимается самой организацией в добровольном порядке.

В соответствии со ст. 4 федерального закона № 147 «О естественных монополиях», транспортировка газа по трубопроводам принадлежит к естественным монополиям, поэтому, деятельность организаций, функционирующих в этой сфере, регулируется государством [1]. В рамках процесса либерализации Правительством Российской Федерации был разработан ряд мер с целью совершенствования функционирования региональных рынков газа и были приняты нормативно-правовые акты для целей регулирования деятельности газораспределительных организаций (далее – ГРО). В 2013 г. вступило в силу Постановление Правительства Российской Федерации № 1314 «Правила подключения к сетям газораспределения» [2]. Основная задача документа – повышение доступности природного газа для населения. Таким образом, в результате изменений институциональных норм, был установлен максимальный размер платы для населения за присоединение к газовым сетям региона.

Вопрос эффективной организации функционирования и регулирования распределительных сетей на газовом рынке является до сих пор актуальным. На территории Пермского края действует единственная ГРО в лице АО «Газпром газораспределение Пермь». Предприятие было создано с целью консолидации активов группы компаний «Газпром» в сфере распределения газа, является его 100 % дочерней организацией. Миссия компании заключается в обеспечении устойчивого и безопасного функционирования распределительной системы на территории Пермского края. Предприятие оказывает услуги по транспортировке газа, проводит реконструкцию и осуществляет строительство объектов распределительной системы, а также решает иные вопросы, связанные с эксплуатацией газораспределительной системы с целью обеспечения бесперебойного и безаварийного газоснабжения [10].

Надзор за деятельностью ГРО осуществляет Министерство тарифного регулирования и энергетики Пермского края. Постановлением № 60-тп «Об установлении платы за технологическое присоединение к сетям газораспределения» от 2016 г., был установлен размер экономически обоснованной платы за технологическое присоединение к сетям газораспределения АО «Газпром газораспределение Пермь» на уровне 91,5 тыс. руб. (без НДС) [3]. Несмотря на это, установленный Региональной службой по тарифам Пермского края (с 2019 г. Министерство тарифного регулирования и энергетики) фактический размер платы составил не более 59,7 тыс. руб. (без НДС). Поскольку фактический размер платы был ограничен, а затраты организации на присоединение к сетям во многих случаях превышают размер данной платы, в настоящее время вопрос определения обоснованного размера и порядка возмещения из бюджета «выпадающих доходов» становится все более актуальным для региональной ГРО. Возникает проблема дефицита инвестиционных ресурсов, необходимых на развитие распределительных сетей, строительство новых и модернизацию действующих газопроводов, которая подрывает экономическую основу возможностей реализовывать востребованные регионом проекты развития инфраструктуры.

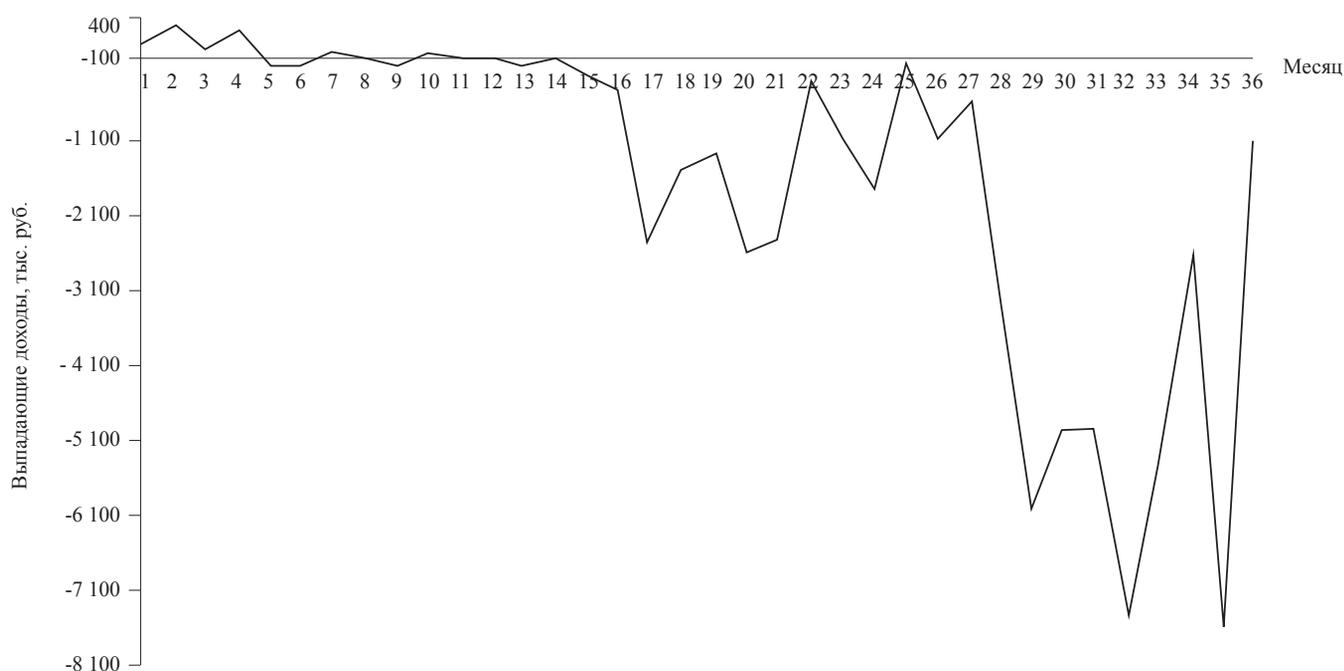
По мнению автора, выпадающие доходы (*ВИ*) – это отрицательное сальдо доходов и расходов территориальной организации по договорам о технологическом присоединении объектов капитального строительства к распределительным сетям, обусловленное действующей практикой регулирования деятельности ГРО,

в частности ограничением стоимости подключения и предоставлением льгот определенным категориям граждан. Иными словами, выпадающие доходы – это расходы, понесенные организацией вследствие оказания ей услуг по подключению к распределительным сетям региона не покрытые соответствующими доходами.

Целью статьи является проведение комплексного анализа выпадающих доходов, а также оценка степени влияния отобранных факторов на их итоговую величину в рамках временного и структурного аспектов исследования. Объектом исследования выступает газораспределительная организация АО «Газпром газораспределение Пермь».

Для достижения цели выполнен анализ динамики выпадающих доходов, рассмотрены существующие методики ценообразования, выделены параметры, их формирующие, проведен корреляционный и регрессионный анализ, а также построено уравнение регрессии.

Актуальность исследования рассматриваемой проблемы подтверждается представленными на графике значениями показателя «выпадающие доходы» в динамическом аспекте (рис. 1). Предприятие оказывает услуги по подключению с 2015 г., поэтому объем выборки составляет 36 месяцев (данные за 2015-2017 гг.). В процессе исследования была использована статистическая информация только по тем объектам, по которым в течение трех отчетных периодов были отражены доходы в Отчете о финансовых результатах и были сформированы основные средства, поскольку вновь построенные газопроводы-вводы в этом случае отражаются на балансе компании.



Составлено авторами по материалам источника [10]

Рис. 1. Динамика выпадающих доходов АО «Газпром газораспределение Пермь» за 2015-2017 гг.

Выпадающие доходы – величина отрицательная, представленные данные позволяют утверждать о том, что наблюдается тенденция их роста. В 2015 г. выпадающие доходы практически отсутствовали по причине адаптации организации к изменениям и возникающих в связи с этим ошибок при расчетах стоимости подключения. За три года величина выпадающих доходов увеличилась более чем на 43,9 млн руб. Данный тренд является негативным, так недополучение доходов в отчетном периоде отрицательно сказывается на эффективности деятельности предприятия и порождает его финансовую неустойчивость. Предприятие вынуждено погашать избыточные операционные расходы при помощи кредитов, стоимость которых

впоследствии включается в регулируемый тариф будущего периода. Данный факт приводит к росту цен на газ для конечных потребителей, обостряет социальную напряженность и негативно сказывается на конкурентной привлекательности региона [5].

На сегодняшний день теоретические и практические основы стратегического управления территориями отражают тенденцию смещения решающей роли физических параметров территории в сторону повышения значимости трудовых ресурсов и их ценностей [9]. Развитие территории в значительной степени зависит от уровня развития органов местной власти и управления, в том числе в области маркетинга территории, в части повышения имиджа территории, ее привлекательности для населения, внешних и внутренних инвесторов, бизнес-сообществ и иных экономических агентов [6].

То есть прогрессивным региональным властям следует разработать адекватную систему возмещения выпадающих доходов ГРО, как субъекту социально ответственного бизнеса, деятельность которой в рамках маркетинга территории направлена, прежде всего, на развитие инфраструктуры территории, соответственно, на повышение ее имиджа и притягательности.

Согласно Методическим указаниям по регулированию тарифов на услуги по транспортировке газа по распределительным сетям, выпадающие доходы могут быть включены в состав розничной цены будущего периода [4]. Однако единый порядок их расчета и параметры, принимающие во внимание социальную значимость поставок, в нормативно-правовой базе Российской Федерации не определены. В связи с этим возникают расхождения при расчете показателя и появляются сложности исключения влияния посторонних факторов [8, с. 174].

В настоящее время на практике выпадающие доходы ( $BI$ ) рассчитываются следующим образом:

$$BI = Vp - \sum P, \quad (1)$$

где  $Vp$  – доходы по договорам подключения без НДС, тыс. руб.;  $\sum P$  – суммарные затраты на подключение, тыс. руб.

Если суммарные затраты по договору на подключение превышают доходы, формируются выпадающие доходы, отображаемые со знаком минус «-».

Количественно степень влияния различных факторов на величину выпадающих доходов была оценена при помощи метода корреляционно-регрессионного анализа. Результирующий показатель – величина выпадающих доходов. За объясняющие переменные были приняты следующие:

- количество подключений, ед.;
- доходы по договорам подключения без НДС, тыс. руб.;
- отчисления по налогу на прибыль, тыс. руб.;
- балансовая стоимость объектов, тыс. руб.;
- расходы на врезку и пуск, тыс. руб.;
- техническая инвентаризация вновь построенных трубопроводов, тыс. руб.;
- регистрация прав собственности, тыс. руб.

Значения объясняющих переменных варьируются в зависимости от категории заявителя, цели подключения и необходимости строительства газопроводов-ввода. В целом их можно разделить на нижеследующие подкатегории:

- для меркантилистских целей со строительством газопроводов-ввода;
- для меркантилистских целей без строительства газопроводов-ввода;
- для физических лиц (кроме льготных) со строительством газопроводов-ввода;
- для физических лиц (кроме льготных) без строительства газопроводов-ввода;
- для льготных категорий физических лиц со строительством газопроводов-ввода.

Наличие связи между результирующим показателем и объясняющими переменными позволяет обнаружить корреляционный анализ. Согласно принципам данного анализа был произведен расчет коэффициента корреляции ( $r$ ). После того как коэффициенты были рассчитаны, была произведена их статистическая проверка по шкале Чеддока, на основании которой дана качественная оценка тесноты связи между результирующим показателем и отобранными факторами (табл. 1).

Таблица 1

**Табличные соотношения шкалы Чеддока**

Величина коэффициента корреляции	Характеристика силы связи
<0,3	Практически отсутствует
0,3-0,5	Слабая
0,5-0,7	Заметная
0,7-0,9	Сильная
>0,9	Очень сильная

Источник: [7]

Поскольку результирующий показатель – величина отрицательная, если коэффициент корреляции ( $r$ ) принимает отрицательное значение, имеет место прямая зависимость между показателем и выбранным фактором, если положительное – обратная. Результаты качественной оценки тесноты связи между результирующим показателем и объясняющими переменными, а также полученные расчетным путем значения коэффициентов корреляции отражены в таблице 2. В таблице отображены значения только тех объясняющих переменных, коэффициент корреляции которых  $r > -0,5$ , поскольку если значение  $r < -0,5$ , наблюдается слабая связь между показателями или ее отсутствие.

Таблица 2

**Качественная оценка тесноты связи**

Объясняющая переменная ( $x$ )	Результирующая переменная ( $y$ )	Коэффициент корреляции	Характеристика связи
Количество подключений, ед.	для предпринимательской деятельности со строительством газопроводов-ввода	-0,64	Заметная, прямая
	для физических лиц со строительством газопроводов-ввода	-0,93	Очень сильная, прямая
	для физических лиц без строительства газопроводов-ввода	-0,62	Заметная, прямая
	для льготных категорий физических лиц со строительством газопроводов-ввода	-0,57	Заметная, прямая
Доходы по договору, тыс. руб.	для предпринимательской деятельности со строительством газопроводов-ввода	-0,59	Заметная, прямая
	для физических лиц со строительством газопроводов-ввода	-0,93	Очень сильная, прямая
	для льготных категорий физических лиц со строительством газопроводов-ввода	-0,59	Заметная, прямая
Отчисления по налогу на прибыль, тыс. руб.	для предпринимательской деятельности со строительством газопроводов-ввода	-0,52	Заметная, прямая
	для льготных категорий физических лиц со строительством газопроводов-ввода	-0,61	Заметная, прямая
Балансовая стоимость созданного объекта, тыс. руб.	для предпринимательской деятельности со строительством газопроводов-ввода	-0,53	Заметная, прямая
	для физических лиц со строительством газопроводов-ввода	-0,98	Очень сильная, прямая
	для льготных категорий физических лиц со строительством газопроводов-ввода	-0,68	Заметная, прямая

Объясняющая переменная (x)	Результирующая переменная (y)	Коэффициент корреляции	Характеристика связи
Врезка и пуск, тыс. руб.	для физических лиц со строительством газопроводов-ввода	-0,57	Заметная, прямая
Регистрация прав собственности, тыс. руб.	для физических лиц со строительством газопроводов-ввода	-0,58	Заметная, прямая

Составлено авторами по материалам исследования

Данные таблицы 2 свидетельствуют о сильной зависимости величины выпадающих доходов от значения следующих переменных: количество подключений, доходы по договору, отчисления по налогу на прибыль и балансовая стоимость созданного объекта. Отмечается наименее сильное влияние таких факторов, как расходы на врезку и пуск и расходы на оплату госпошлины. Связь между расходами на техническую инвентаризацию и величиной выпадающих доходов практически отсутствует, значение величины коэффициента корреляции ( $r$ ) колеблется в пределах от -0,25 до -0,40 в зависимости от целей подключения и категории заявителей.

Анализ структуры выпадающих доходов показал, что на формирование их суммарной величины наибольшее влияние оказывают: балансовая стоимость построенного объекта для физических лиц со строительством газопроводов-ввода ( $r = -0,98$ ), связь очень сильная, прямая; количество подключений и доходы по договору о технологическом присоединении для соответствующей категории граждан ( $r = -0,93$ ), связь очень сильная, прямая. Наблюдается сильная прямая связь между величиной отчислений по налогу на прибыль и выпадающих доходов ( $r = -0,80$ ). В иных случаях наблюдается заметная прямая связь между объясняющей и результирующей переменными.

Стоит отметить, практически отсутствует связь между величиной выпадающих доходов и количеством подключений для физических и юридических лиц для целей предпринимательской деятельности без строительства газопроводов-ввода ( $r = -0,21$ ). Доходы, получаемые предприятием при подключении физических или юридических лиц для целей предпринимательской деятельности и физических лиц без строительства газопроводов, оказывают незначительное влияние на формирование выпадающих доходов, коэффициент корреляции в обоих случаях составляет  $r = -0,15$ .

В целом проведенный анализ показал наличие прямой корреляционной связи между величиной выпадающих доходов и выбранными факторами. Результаты анализа позволяют утверждать, что если предприятие не осуществляет строительство газопроводов-ввода при подключении, балансовая стоимость данного вида активов равна нулю. Соответственно, в этом случае величина выпадающих доходов может существенно снизиться, поскольку величина балансовой стоимости оказывает самое сильное воздействие на их возникновение.

Следующим этапом исследования было проведение количественной оценки степени влияния количества подключений со строительством газопроводов-ввода для различных категорий заявителей на величину выпадающих доходов. Эконометрическая модель была построена в соответствии со значениями следующих отобранных факторов:

- количество подключений физических или юридических лиц для целей предпринимательской деятельности со строительством газопроводов-ввода, ед.;
- количество подключений для физических лиц со строительством газопроводов-ввода, ед.;
- количество подключений для льготных категорий физических лиц со строительством газопроводов-ввода, ед.

Коэффициенты корреляции между величиной VI и отобранными переменными составляют  $r = -0,64$ ,  $r = -0,93$  и  $r = -0,57$  соответственно.

Для построения уравнения регрессии необходимо проверить факторы на адекватность. При проверке были использованы  $r$ -тесты и  $t$ -тесты. Если  $p$ -значение фактора 0,05, а  $t$ -критерий Стьюдента 1,96, фактор признавался значимым. В противном случае фактор исключался. В результате проверки были исключены такие факторы, как количество подключений физических или юридических лиц для целей предпринимательской деятельности со строительством газопроводов-ввода и для льготных категорий лиц со строительством

газопроводов-ввода, поскольку  $p$ -значение факторов составляет 0,66 и 0,11 соответственно, а значение  $t$ -статистики – 0,44 и 1,62 соответственно.

Единственным фактором,  $p$ -значение и  $t$ -критерий Стьюдента которого соответствуют нормативным значениям, является количество подключений для физических лиц со строительством газопроводов-ввода, фактические значения составляют 7,98E-16 и 14,17.

В ходе преобразований была построена однофакторная линейная модель зависимости результирующего показателя следующего вида:

$$Y = 412,9 - 142,51 \cdot X, \quad (2)$$

где  $Y$  – выпадающие доходы, тыс. руб.;  $X$  – количество подключений для физических лиц со строительством газопроводов-ввода, ед.

С точки зрения экономической науки, значение коэффициента регрессии в уравнении (2) может быть интерпретировано следующим образом: при увеличении показателя «количество подключений для физических лиц со строительством газопроводов-ввода» на 1 единицу, итоговое значение выпадающих доходов увеличится на 142,51 тыс. руб.

Таким образом, в процессе оперативно-календарного планирования деятельности, у предприятия появится возможность использовать данную модель при исчислении ожидаемой будущей величины выпадающих доходов, исходя из планируемого количества подключений.

Заключительным этапом исследования была проверка оценки качества и надежности полученной модели (табл. 3).

Таблица 3

**Оценка качества и надежности модели**

Показатель	Фактическое значение	Рекомендуемое значение
Коэффициент корреляции ( $r$ )	0,92	0,75
Коэффициент детерминации ( $R^2$ )	0,86	0,85
F-критерий Фишера	200,69	4,12
$t$ -статистика	14,17	1,96
$p$ -значение	7,98E-16	0,05
Средняя ошибка аппроксимации ( $A$ ), %	2,12	8-10
Y-пересечение	412,91	-
Переменная $X$	142,51	-

Составлено авторами

Все параметры модели являются значимыми по критерию  $p$ -значения,  $t$ -критерия Стьюдента и по F-критерию Фишера, так как их фактические значения превышают нормативные. Коэффициент детерминации ( $R^2$ ) составляет 0,86 и демонстрирует, что 86 % вариации результативного показателя вызвано действием факторного признака. Средняя ошибка аппроксимации составляет 2,12 %, что свидетельствует о высокой степени качества модели.

В настоящее время в условиях действующей практики регулирования стоимости технологического присоединения к распределительным сетям региона территориальная ГРО имеет ограниченные возможности для снижения величины выпадающих доходов, описываемых линейным уравнением (3). Принимая во внимание данные показателей за 2015-2017 гг., ожидание снижения величины отчислений по налогу на прибыль или величины расходов на уплату госпошлин является необоснованным. Кроме того, при стабильном развитии компании, фактический объем подключений будет увеличиваться, при этом будет увеличиваться доля подключений, не требующих

строительства газопроводов-ввода. В связи с этим рассчитывать на преодоление тенденции роста выпадающих доходов ГРО представляется возможным только за счет снижения балансовой стоимости газопроводов-ввода, то есть за счет снижения себестоимости производства.

Дальнейшие исследования в рамках тематики «выпадающие доходы» должны быть направлены на: выявление путей снижения себестоимости работ по договорам на технологическое присоединение и на разработку и совершенствование методик расчета и возмещения выпадающих доходов организации со стороны бюджетов территорий, заинтересованных в развитии собственной инфраструктуры.

#### Библиографический список

1. Федеральный закон от 17.08.1995 № 147-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «О естественных монополиях» // СПС «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_7578/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7578/) (дата обращения: 20.04.2020).
2. Постановление Правительства РФ от 30.12.2013 № 1314 (ред. от 19.03.2020) «Об утверждении Правил подключения (технологического присоединения) объектов капитального строительства к сетям газораспределения, а также об изменении и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_157183/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_157183/) (дата обращения: 20.04.2020).
3. Постановление Региональной службы по тарифам Пермского края от 14.11.2016 № 60-тп «Об установлении платы за технологическое присоединение к сетям газораспределения акционерного общества «Газпром газораспределение Пермь» на 2017 год» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&base=RLAW368&n=99089#03268133121655583> (дата обращения: 20.04.2020).
4. Приказ ФСТ России от 15.12.2009 № 411-э/7 (ред. от 31.10.2014) «Об утверждении Методических указаний по регулированию тарифов на услуги по транспортировке газа по газораспределительным сетям» (Зарегистрировано в Минюсте России 27.01.2010 № 16076) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_97092/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_97092/) (дата обращения: 20.04.2020).
5. Ергунова, О. Т. Маркетинг территории: учебное пособие. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017. – 136 с.
6. Митрофанова, А. В., Мухина, Е. Р. К вопросу о становлении концепции маркетинга территории // Вектор экономики. – 2020. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2020/1/marketingandmanagement/Mitrofanova\\_Mukhina.pdf](http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2020/1/marketingandmanagement/Mitrofanova_Mukhina.pdf) (дата обращения: 20.04.2020).
7. Постников, В. П., Буторина, О. В. Факторный анализ, планирование и прогнозирование экономических и управленческих процессов в научно-исследовательской работе магистров: учебно-методическое пособие. – Пермь: Издательство Пермского национального исследовательского политехнического университета, 2014. – 130 с.
8. Свитыч, Н. Ю. Проблемы перекрестного субсидирования в газовой отрасли России // ЭКО. – 2015. – № 8 (494) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-perekryostnogo-subsidirovaniya-v-gazovoy-otrasli-rossii> (дата обращения: 20.04.2020).
9. Шкулова, Е. А. Трансформация корпоративного опыта для управления развитием территорий: возможности и ограничения // Проблемы развития территории. – 2018. – № 4 (96). – С. 153-167.
10. Официальный сайт АО «Газпром газораспределение Пермь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ugaz.ru/> (дата обращения 20.04.2020).

#### References

1. Federal`nyi zakon ot 17.08.1995 № 147-FZ (red. ot 29.07.2017) “O estestvennykh monopoliyakh” [Federal Law “On Natural Monopolies” No. 147-FZ, dated on August 17, 1995 (as amended, dated on July 29, 2017)]. Legal reference system “Consultant-Plus”. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_7578/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7578/) (accessed 20.04.2020).
2. Postanovlenie Pravitel`stva RF ot 30.12.2013 № 1314 (red. ot 21.02.2019) “Ob utverzhdenii Pravil podklyucheniya (tekhnologicheskogo prisoedineniya) ob`ektov kapital`nogo stroitel`stva k setyam gazoraspredeleeniya, a takzhe ob izmenenii i priznanii utrativshimi silu nekotorykh aktov Pravitel`stva Rossiiskoi Federatsii” [Resolution of the Government of the Russian Federation “On Approval of the Rules for Connecting (technological connection) of Capital Construction Facilities to Gas Distribution Networks, as Well as on Amending and Invalidating Certain Acts of the Government of the Russian Federation” No. 1314, dated on December 30, 2013 (as amended, dated on February 21, 2019)]. Legal reference system “ConsultantPlus”. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_157183/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_157183/) (accessed 20.04.2020).

3. Postanovlenie Regional'noi sluzhby po tarifam Permskogo kraia ot 14.11.2016 goda № 60-tp "Ob ustanovlenii platy za tekhnologicheskoe prisoedinenie k setyam gazoraspredeleniya aktsionernogo obshchestva "Gazprom gazoraspredelenie Perm" na 2017 god" [*Resolution of the Regional Tariff Service of the Perm territory "On the Establishment of a Fee for Technological Connection to Gas Distribution Networks of the Joint Stock Company "Gasprom gas distribution Perm" for 2017" No. 60-tp, dated on November 14, 2016*]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: <http://docs.cntd.ru/document/444825090> (accessed 20.04.2020).
4. Prikaz FST Rossii ot 15.12.2009 № 411-e/7 "Ob utverzhdenii Metodicheskikh ukazanii po regulirovaniyu tarifov na uslugi po transportirovke gaza po gazoraspredelitel'nym setyam" (red. ot 31.10.2014) [*Order of the Federal Tariff Service of Russia "On Approval of the Guidelines for the Tariff Regulation for Gas Transportation Services through Gas Distribution Networks"*]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_97092/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_97092/) (accessed 20.04.2020).
5. Ergunova O. T. Marketing territorii: ucheb. posobie [*Territory marketing: tutorial*]. Ekaterinburg, Izdatel'stvo Ural'skogo universiteta, 2017. 136 p.
6. Mitrofanova A. V., Mukhina E. R. K voprosu o stanovlenii kontseptsii marketinga territorii [*To the issue of the formation of the concept of territory marketing*]. Vektor ekonomiki, 2020, no.1. Available at: [http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2020/1/marketingandmanagement/Mitrofanova\\_Mukhina.pdf](http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2020/1/marketingandmanagement/Mitrofanova_Mukhina.pdf) (accessed 20.04.2020)
7. Postnikov V. P., Butorina O. V. Faktornyi analiz, planirovanie i prognozirovanie ekonomicheskikh i upravlencheskikh protsessov v nauchno-issledovatel'skoi rabote magistrrov: uchebno-metodicheskoe posobie [*Factor analysis, planning and forecasting of economic and managerial processes in the research work of masters: educational and methodological tutorial*]. Perm', Izdatel'stvo Permskogo national'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta, 2014. 130 p.
8. Svitych N. Yu. Problemy perekrestnogo subsidirovaniya v gazovoi otrasli Rossii [*Cross subsidization issues in the Russian gas industry*]. EKO [*ECO journal*], 2015, no. 8 (494). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-perekryostnogo-subsidirovaniya-v-gazovoy-otrasli-rossii> (accessed 20.04.2020).
9. Shkulova E. A. Transformatsiya korporativnogo opyta dlya upravleniya razvitiem territorii: vozmozhnosti i ogranicheniya [*Transformation of corporate experience for managing territorial development: opportunities and limitations*]. Problemy razvitiya territorii [*Problems of Territory's Development*], 2018, no. 4 (96), pp. 153-167.
10. Ofitsial'nyi sait AO "Gazprom gazoraspredelenie Perm" [*Official website of the Joint Stock Company "Gazprom gas distribution Perm"*]. Available at: <https://ugaz.ru/> (accessed 20.04.2020).

**Нгуен Куанг Тхыонг**  
д-р технич. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва,  
Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0001-7694-4401  
**e-mail:** tikhonovrus@gmail.com

**Банарь Кристина Михайловна**  
студент, ФГБОУ ВО «Государствен-  
ный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация  
**e-mail:** cristina.banari99@mail.ru

**Потапова Яна Сергеевна**  
студент, ФГБОУ ВО «Государствен-  
ный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация  
**e-mail:** yanusicha@mail.ru

**Nguyen Quang Thuong**  
Doctor of Technical Sciences,  
State University of Management,  
Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0001-7694-4401  
**e-mail:** tikhonovrus@gmail.com

**Banar Cristina**  
Student, State University  
of Management, Moscow, Russia  
**e-mail:** cristina.banari99@mail.ru

**Potapova Iana**  
Student, State University  
of Management, Moscow, Russia  
**e-mail:** yanusicha@mail.ru

## ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТОРГОВЫХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ РОССИЕЙ И СТРАНАМИ АСЕАН

**Аннотация.** Рассмотрена перспектива развития торговых отношений между Российской Федерацией и странами Ассоциации государств Юго-Восточной Азии. Рассмотрены следующие проекты: транспортные (ОАО «РЖД» с Индонезией; проекты ПАО «Газпром», Южно-Китайское море; проекты компании «Петрос»), также проект нефтепровода «Восточная Сибирь – Тихий океан». Проведен анализ импорта и экспорта России с некоторыми из стран Ассоциации государств Юго-Восточной Азии на сегодняшний день и за последние десять лет. Предложена перспектива комплексного объединения между Ассоциацией государств Юго-Восточной Азии и Евразийским экономическим союзом. Выделены наиболее существенные и значимые моменты в поддержании данных торговых отношений между странами. Раскрыты возможные причины отсутствия масштабных и крепких связей в некоторых сферах деятельности между Российской Федерацией и Ассоциацией государств Юго-Восточной Азии, также предложены различные варианты по созданию и поддержке взаимовыгодных торговых отношений.

**Ключевые слова:** торговые отношения, торговля, импорт, экспорт, страны АСЕАН, перспективы развития, состояние торговли, международная торговля, торговля товарами, торговля услугами, международный товарооборот.

**Цитирование:** Нгуен К.Т., Банарь К.М., Потапова Я.С. Тенденции развития торговых отношений между Россией и странами АСЕАН//Вестник университета. 2020. № 5. С. 152–160.

## TRENDS IN DEVELOPMENT OF TRADE RELATIONS BETWEEN RUSSIA AND ASEAN COUNTRIES

**Abstract.** The perspective of development of trade relations between the Russian Federation and the countries of the Association of Southeast Asian Nations has been considered. The following projects: transport (“Russian Railways” OJSC with Indonesia; PJSC “Gazprom” projects, the South China Sea; “Petros” company projects), as well as the “East Siberia-Pacific Ocean” oil pipeline project have been considered. The import and export of Russia with some of the Association of Southeast Asian Nations countries for today and over the past ten years have been analysed. The prospect of a comprehensive association between Association of Southeast Asian Nations and the Eurasian Economic Union has been proposed. The most substantial and significant moments in maintaining the data of trade relations between countries have been highlighted. The possible reasons for the lack of large-scale and strong ties in some areas of activity between the Russian Federation and the Association of Southeast Asian Nations have been revealed, various options for creating and supporting mutually beneficial trade relations also have been offered.

**Keywords:** trade relations, trade, import, export, ASEAN countries, development prospects, state of trade, international trade, trade in goods, trade in services, international trade turnover.

**For citation:** Nguyen Q.T., Banar C.M., Potapova I. (2020) Trends in development of trade relations between Russia and ASEAN countries. *Vestnik universiteta*. 1. 5, pp. 152–160. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-152-160

Ассоциация государств Юго-Восточной Азии или АСЕАН (англ. Association of South East Asian Nations) была образована 8 августа 1967 г. и в настоящее время включает десять стран, образующих экономическую, политическую, культурную, региональную и межправительственную организацию.

На сегодняшний день валовой внутренний продукт (далее – ВВП) ассоциации АСЕАН составляет 3,1 трлн долларов, а внешнеторговый оборот 2,9 трлн долларов США. И это делает экономику ассоциации пятой по величине в мире [10]. Члены АСЕАН нуждаются в данном объединенном экономическом влиянии, чтобы конкурировать с крупнейшими экономиками стран мира.

© Нгуен К.Т., Банарь К.М., Потапова Я.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/>).



Актуальность данной статьи обусловлена, с одной стороны, большим интересом в целом к теме «тенденции и перспективы» в современном быстроразвивающемся мире, с другой стороны, недостаточной осведомленностью трудовых резервов страны, например, студентов и учащихся.

Целью статьи является анализ уже сложившихся отношений Россия – АСЕАН, выявление возможных проблем, мешающих развитию диалога сторон, а также тенденции развития, какие именно области являются наиболее выгодными, какими способами и в каких сферах можно осуществлять партнерство, наиболее привлекательными направлениями являются добывающая промышленность, сфера туризма и гостеприимства.

В связи с трудностями взаимодействия между Россией и Западом, а именно: введение различных санкций на экспорт и импорт, а также другие политические вопросы (обвинения России в дезинформации и т. д.) [4]. Россия все больше нацелена на сотрудничество со странами Востока.

Для России регион АСЕАН не является непосредственно прилегающим к ее территории, но если смотреть с географического и стратегического уровня, России следует вести там политику в военных, экономических интересах и интересах безопасности. России следует увеличить использование дальневосточных портов и морских путей в Тихом океане. Среди них есть морские пути через регион АСЕАН к Индийскому океану для возвращения в порты на юго-западе и северо-западе России и наоборот [1].

Дальний Восток России богат природными ресурсами, но еще не полностью реализовал свой потенциал из-за нехватки инвестиционного капитала и современных технологий. Поэтому России крайне необходимо расширять сотрудничество со странами Восточной Азии. Кроме того, уровень развития Дальнего Востока во многом имеет сходство со странами Востока и Юго-Востока Азии [6]. Это упрощает товарооборот между двумя сторонами.

На сегодняшний день Россия уже имеет деловые и культурные связи со странами Юго-Восточной Азии, что, несомненно, облегчает процесс создания и развития новых и более масштабных проектов [4]. Обе стороны обладают широким потенциалом практически во всех сферах деятельности, особенно в промышленности.

*Состояние торговли России – АСЕАН.* Сегодня удельный вес АСЕАН во внешней торговле России занимает около 1,2 %, а доля России в общем товарообороте организации – менее 0,5 % [10]. В 2006 г. удельный вес АСЕАН в экспорте России был 0,65 % и вырос до 1,95 % в 2017 г., а в российском импорте – с 2,0 % до 4,39 % соответственно. За два десятилетия (1996-2017 гг.) доля России в экспорте АСЕАН увеличилась с 0,1 % до 0,57 %. Российский экспорт развивается очень неравномерно: в 2009 г. объем сократился из-за влияния глобального финансового кризиса. В 2010-2014 гг. российский экспорт вырос, в 2015-2016 гг. снизился в 2 раза, а в 2017 г. вновь вырос [11].

Большую часть российского экспорта составляют металлопродукция, нефтепродукты при незначительном удельном весе продукции с высокой добавленной стоимостью. Россия в странах АСЕАН закупает, в основном, натуральный каучук, товары народного потребления, электронику [14].

Однако для российской экономики более важную роль играет импорт из стран АСЕАН в отличие от экспорта. Сравнивая 2008 г. и 2017 г., российский экспорт увеличился с 4 371,3 млн долл. США до 7 473,9 млн долл. США, или в 1,7 раза. Стоимостной объем импорта АСЕАН из России увеличился в 1,88 раза (с 5 784 млн долл. США до 10 867 млн долл. США) [11].

С 2008 г. по 2017 г. российский импорт увеличился больше, чем экспорт АСЕАН из России (соответственно в 1,88 и 1,7 раза), что не является благоприятной тенденцией для российской экономики [9].

На долю государств ассоциации приходится порядка 3 % российского товарооборота. При этом ключевыми торговыми партнерами России в АСЕАН остаются Вьетнам (с долей 0,9 %) и Сингапур (0,5 %) [10].

«Страны АСЕАН – это в первую очередь растущие и формирующиеся рынки, причем относительно свободные, где можно занять определенные ниши. У России там есть возможности для крупных инфраструктурных проектов, например развития атомной энергетики и строительства железных дорог», – Дмитрий Александров, главный стратег ООО «УНИВЕР Капитал» [12, с. 1].

Сегодня основная доля российских поставок в страны АСЕАН приходится на нефть и нефтепродукты, транспортные средства и продукцию химической промышленности [5]. Также, начиная с 2014 г., экспорт российских сельскохозяйственных товаров в государства-члены ассоциации ежегодно растет на 20-25 % [9].

В настоящий момент у России имеются соглашения о зоне свободной торговли (далее – ЗСТ) с двумя членами АСЕАН. С 2015 г. у России заключен договор о ЗСТ с Вьетнамом и 1 октября 2019 г. Россия подписала аналогичное соглашение с Сингапуром.

АСЕАН играет важную роль в региональной и глобальной интеграции [5]. Экономическое развитие членов данной организации превратило регион в один из областей с высокой конкурентоспособностью. Разнообразие в экономике АСЕАН и ее темпы роста позволяют осуществлять гибкие и структурные преобразования. Отношение прироста прямых иностранных инвестиций к ВВП заметно увеличилось с 45 % в 2005 г. до 78 % в 2017 г. [10].

В 2017 г. товарооборот между странами АСЕАН и Россией составил 19 млрд долл. США, что составляет 0,7 % от объема товаров, импортируемых из АСЕАН. Пока АСЕАН имеет более тесные торговые отношения с другими глобальными партнерами, и ее торговля с Россией не достигает ожидаемого уровня. Тем не менее, и АСЕАН и Россия имеют огромные возможности для диверсификации торговли товарами в ближайшие годы.

Индонезия, Малайзия, Сингапур, Вьетнам и являются важными торговыми партнерами. Товарооборот между странами АСЕАН и Россией увеличился за период 2005-2017 гг. (табл. 1).

Таблица 1

**Торговля АСЕАН – Россия**

Год	2005	2010	2017
Экспорт, млн долл. США	2,047	5,554	10,867
Импорт, млн долл. США	2,159	6,514	7,474

Составлено авторами по материалам источника [11]

В экспорте АСЕАН в Россию преобладают три основных продукта: электроприборы (например, звукозаписывающие устройства и телевизоры), машины и механические приборы, а также животные и растительные масла (пальмовое масло). Основная часть импорта в Россию (35 % по итогам 2018 г.) поступила из Вьетнама и по 16-18 % из Индонезии, Таиланда и Малайзии.

Российский экспорт в АСЕАН в основном сосредоточен на энергетике, а также зерновых культурах, удобрениях, металлах и транспортных средствах. Сегодня главными закупщиками российского газа и нефти являются Малайзия и Сингапур. В области атомной энергетики сотрудничество с Вьетнамом также является успешным (например, строительство АЭС «Ниньтхуан-1») [9].

Одними из самых популярных российских товаров на рынке стран Юго-Восточной Азии являются вооружение и военная техника. Исторически основным покупателем был Вьетнам. Среди главных закупок: истребители, фрегаты, противокорабельные ракеты, системы противовоздушной обороны и подводные лодки «Варшавянка».

Торговля услугами между Россией и АСЕАН значительно выросла за 2005-2017 гг. с 0,5 млрд долл. США до 4,3 млрд долл. США. Лидирующие позиции занимают Таиланд и Вьетнам, в основном из-за предоставления туристических услуг. Сингапур экспортирует в Россию в основном бизнес-услуги, а в импорте из России преобладают транспортные услуги. Мьянма является новичком среди импортеров производственных услуг. Сингапур, Индонезия и Малайзия являются частыми покупателями услуг по техническому обслуживанию и ремонту [2]. Сингапур импортирует услуги для транспортно-туристического сектора, строительного сектора, страховых и пенсионных услуг. Индонезия является ведущим экспортером (36,60 %) стран АСЕАН в секторе государственных товаров и услуг (табл. 2).

Таблица 2

**Торговля услугами между Россией и АСЕАН**

Год	2005	2010	2017
Экспорт, млн долл. США	221,0	394,2	679,6
Импорт, млн долл. США	260,1	1 454,8	3 606,0

Составлено авторами по материалам источника [11]

Россия подписала двусторонние инвестиционные договоры с шестью из десяти стран АСЕАН. Это Индонезия, Филиппины, Сингапур, Камбоджа, Лаосская Народно-Демократическая Республика и Вьетнам. Некоторые из предыдущих соглашений могут быть обновлены до международного уровня. Они включают следующие положения: прозрачность в национальном законодательстве; механизмы содействия инвестициям. Прямые иностранные инвестиции поступают из России в АСЕАН, и их размер достиг 45 млн долл. США в 2017 г.

Вьетнам является первой страной АСЕАН, которая имеет соглашение о свободной торговле (далее – ССТ) с Евразийским экономическим союзом (далее – ЕАЭС), подписанный в 2016 г. Россия вложила около 10 млрд долл. США во вьетнамские проекты, и российский экспорт во Вьетнам показал резкий рост после создания ЗСТ. ЕАЭС, скорее всего, доработает и подпишет соглашения о ЗСТ с Сингапуром, Камбоджей и Таиландом. Уже направлены официальные предложения по работе над ССТ с ЕАЭС.

На протяжении последних десяти лет Сингапур является зоной для размещения российских высокотехнологичных предприятий. Будучи участником Всестороннего регионального экономического партнерства (ВРЭП), Сингапур может стать помощником для российских производителей в регионе. При этом товарам из России будет легче проникать на территории других стран Азии, а компаниям проще размещать свои предприятия в регионе.

Таблица 3

**Товарооборот с наиболее близкими партнерами из стран АСЕАН за август 2018 г. – август 2019 г.**

Страна АСЕАН	Товарооборот России со страной, млрд долл. США	Экспорт из России в страну, млн долл. США	Импорт России из страны, млн долл. США
Сингапур	3,74	2,86	872
Таиланд	2,94	949	1,99
Вьетнам	6,32	2,25	4,08

Составлено авторами по материалам источника [11]

Таблица 4

**Товарооборот с наиболее близкими партнерами из стран АСЕАН за август 2018 г. – ноябрь 2018 г.**

Страна АСЕАН	Товарооборот России со страной, млн долл. США
Бруней-даруссалам	0,0315
Индонезия	921
Камбоджа	76,3
Лаос	7,7
Малайзия	888
Мьянма	210
Филиппины	551

Составлено авторами по материалам источника [11]

На 2018 г. товарооборот со странами «десятки» вырос на 6,8 % и достиг 19,6 млрд долл. США (табл. 3, 4). Прямые капиталовложения государств АСЕАН в российскую экономику составили 1,4 млрд долл. США. Россия инвестировала в Юго-Восточную Азию сопоставимую сумму – около 3,9 млрд долл. США [11].

В вопросе торговли между сторонами одними из наиболее важных факторов являются скорость и простота осуществления торговли, наличие транспортных сетей для потока товаров. Необходимо учитывать наличие глобального финансового кризиса. Сегодня также одним из важных факторов является рост инфекционных заболеваний среди населения, сельскохозяйственных животных и растений.

Таким образом, анализ товарной структуры внешней торговли между Россией и АСЕАН позволяет сделать следующие выводы: российский экспорт отличается сырьевой направленностью, а импорт – преобладанием готовой промышленной продукции. Другая тенденция товарной структуры торговли между Россией и АСЕАН связана с большой диверсификацией российского импорта, 93 % импорта составляют 25 товарных групп против 10 групп российского экспорта в страны АСЕАН. Также выявлено, что объемы товарооборота с каждой страной разные, что говорит о неравномерности ведения экономических отношений со странами, что нельзя назвать отрицательной или положительной характеристикой. Непривлекательной тенденцией является преобладание объемов российского импорта над экспортом из стран АСЕАН, что требует исправления, например, путем развития торговых отношений АСЕАН с другими странами.

Можно отметить, что за последние 15 лет объемы экспорта и импорта между сторонами значительно увеличились, причем этот рост относится как к региону в целом, так и к отдельно взятым странам. Рынки стран АСЕАН обладают такой отличительной особенностью, как быстрый рост и развитие, что играет существенную роль в привлечении Российских компаний.

*Возможные пути развития торгово-экономических отношений Россия – АСЕАН.* Россия является активным членом саммита Восточной Азии с 2010 г. и ведет диалог с АСЕАН с 1996 г. Россия и АСЕАН отметили 20-летие своего сотрудничества в 2016 г. реализацией долгосрочной программы «Движение к стратегическому партнерству для взаимной выгоды». Одним из возможных механизмов реализации согласованной инициативы является разработка конкретных проектов в рамках Финансового фонда «Партнерский диалог Россия – АСЕАН».

В рамках этих проектов государства-члены АСЕАН и Россия могут изучить меры и механизмы, используемые обеими сторонами для решения проблем отдаленных районов. Экономическое и географическое значение экономических связей между Россией и АСЕАН также показывает возможности для дальнейшей интеграции торгово-экономических отношений [3].

Предлагается перспектива комплексного соединения между АСЕАН и ЕАЭС. При этом Россия является связующим звеном Восточной Азии с Европой. Интегрированная торговля и связь цепочки создания стоимости может быть рассмотрена между АСЕАН и ЕАЭС, поскольку обе организации основаны на аналогичных принципах экономических отношений. ЕАЭС является важной мировой организацией [7]. Поскольку АСЕАН работает над своими торгово-экономическими отношениями с Россией, стоит привлечь ее к торговле АСЕАН – ЕАЭС, так как некоторые страны данного экономического союза сотрудничают с Россией. Россия составляет 91 % торговли АСЕАН – ЕАЭС, при этом открываются широкие возможности для сотрудничества. ЕАЭС может играть важную роль в создании условий для торговли и привлечения инвестиций для своих членов [15].

Согласно расчетам, сделанным экспертами RFTA на основе GLOBE модели, совокупный выигрыш для стран АСЕАН от заключения торгового соглашения с ЕАЭС может составить 0,019 % роста ВВП (0,4 млрд долл. США) в краткосрочной перспективе и 0,041 % (1,0 млрд долл. США) в долгосрочной перспективе. Из стран-членов ЕАЭС Россия может получить наибольшую прибыль – с 0,028 % роста ВВП в краткосрочной перспективе (0,6 млрд долл. США) и 0,066 % (1,4 млрд долл. США) в долгосрочной перспективе [15].

Возможные форматы укрепления торгового сотрудничества между Россией, ее партнерами по ЕАЭС и АСЕАН могут включать следующие соглашения: всеобъемлющее соглашение о партнерстве и сотрудничестве (договор без преференциальной торговли); двустороннее ССТ между ЕАЭС и отдельными членами АСЕАН; соглашение о свободной торговле между ЕАЭС и АСЕАН в целом, а также соглашения о торговле услугами и инвестиционном сотрудничестве между Россией и отдельными государствами-членами АСЕАН. Основной целью таких соглашений является снижение нетарифных барьеров в торговле путем развития сотрудничества в области регулирования, включая регулирование стандартов и прозрачность обязательств.

Развитие национальной системы «единого окна»: его цель – автоматизация таможенного оформления и интеграции национальных единых окон государств-членов АСЕАН.

Области сотрудничества могут включать различные сферы. Однако уровень участия малых и средних предприятий (далее – МСП) в глобальных цепочках добавленной стоимости относительно низок. Суть проблемы в этом отношении заключается в низкой осведомленности МСП о возможностях международной торговли [15].

Одним из способов преодоления данной проблемы является создание комитета по МСП в составе представителей правительства стран АСЕАН и России. Комитет может помочь МСП воспользоваться коммерческими возможностями ЦДС, обмениваться и обсуждать опыт в поддержке МСП экспортеров, в частности, касательно программ обучения, торгового финансирования.

Страны АСЕАН особенно заинтересованы происходящими в них интеграционными процессами. В АСЕАН официально действует экономическое сообщество (ASEAN Economic Community, АЕС), которое подразумевает свободное передвижение по региону товаров, услуг, капитала и трудовых ресурсов. Фактически до достижения данной цели еще далеко, учитывая, что по большинству обязательств для стран, вступивших в АСЕАН последними, действуют продленные сроки реализации. Данный инструмент совместно с политикой единого рынка способны создать весьма привлекательные условия глобальным инвесторам в виде доступа ко всей организации АСЕАН через каждую отдельную страну.

В сфере привлечения прямых иностранных инвестиций в целом страны АСЕАН отстают в отношении открытости для иностранных инвесторов в сфере услуг [8]. Варианты исправления данной ситуации могут быть сосредоточены на: 1) либерализации инвестиций в производственном секторе и в секторе услуг; 2) обеспечении ясности в отношении мер, влияющих на инвестиции; 3) упрощении лицензирования, которое заключается в сокращении лицензий; 4) улучшении качества обслуживания службы поддержки в инвестиционных офисах, что будет способствовать инвестициям.

Развитие сотрудничества между странами АСЕАН и Россией может иметь большое количество направлений. Одним из наиболее перспективных вариантов является развитие в туристической сфере. Данная область включает в себя такие аспекты, как гостиничная сфера, ресторанный бизнес, культурно-познавательный, рекреационный туризм и т. д.

Могут быть предложены следующие мероприятия: строительство новых гостиничных комплексов на территории АСЕАН Российскими предпринимателями. Данный шаг привлечет большой поток туристов из России, расширит объем деловых связей между странами. Проведение туристических выставок повысит уровень осведомленности жителей России и АСЕАН о туристско-рекреационном потенциале стран. Также положительные результаты может показать привлечение преподавателей из государств Юго-Восточной Азии в Российские университеты для обучения дисциплинам непосредственно связанных с их культурной принадлежностью.

Одним из главных плюсов является многовариантность развития в данной области. Обе стороны сотрудничества располагают большим туристско-рекреационным потенциалом, что может привести к заметному экономическому росту как стран АСЕАН, так и России. Для АСЕАН можно предложить строительство новых средств размещения, развитие туристического рынка с акцентом на экзотику и особенности региона. Стоит отметить, что инвестиции могут быть привлечены не только для развития рекреационного туризма (например, в Таиланде, Филиппинах, Вьетнаме), но и для делового туризма (большим спросом пользуется Сингапур).

Актуальным способом развития диалога между сторонами является культурный обмен. Это могут быть делегации с политическими лицами или учащиеся университетов, заинтересованные в развитии отношений, Россия – АСЕАН.

Расширение экспорта нефти и газа из России – одна из главных перспектив в увеличении показателей взаимного товарооборота с государствами АСЕАН. Ассоциация прогнозирует рост поставок энергоносителей из России после завершения постройки нефтепровода «Восточная Сибирь – Тихий океан»

Важным фактором, способствующим развитию торговых отношений между Россией и АСЕАН, является повышение качества структуры российского экспорта путем увеличения поставок высокотехнологичной продукции.

Одним из примеров является партнерское соглашение 2005 г. между UC Rusal и AnTam (государственная горнодобывающая компания Индонезии) о разработке бокситового месторождения и создании глиноземного производства на Западном Калимантане. И намеченные перспективы таких российских компаний, как Altimo и «Вымпелком» по покупке телекоммуникационных активов в Индонезии и Вьетнаме.

Страны АСЕАН подключают партнеров к программам в рамках IAI – по оказанию технической помощи наименее развитым странам «десятки». В качестве примера можно привести: программы по освоению дельты реки Меконг, применение различных мер по строительству газопровода и энергосети в странах ассоциации. Нельзя не отметить высокие перспективы для России в участии в строительстве и последующем обслуживании таких объектов, как тепло-, гидро- и атомные станции на территориях некоторых стран АСЕАН [12]. Например, ОАО «Силовые машины» обслуживает электростанции во Вьетнаме. Возведение объектов саммита

АТЭС-2012 во Владивостоке привлекло большое количество инвестиционных компаний из Сингапура. Жители Сингапура уже обладают позитивным опытом в осуществлении подобного рода инвестиций в России, а именно с 2006 г. совместное предприятие между ОАО «Шереметьево» и аэропортом Changi в Сингапуре.

Также можно перечислить значимые совместные и инвестиционные проекты России в страны АСЕАН, например, проект ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») с Индонезией; проекты ПАО «Газпром», Южно-Китайское море; проекты компании «Петрос». Ряд российских компаний по информационным технологиям уже осуществляет свою деятельность в некоторых странах АСЕАН: «Лаборатория Касперского» (поставщик программного обеспечения в сфере защиты от компьютерных вирусов); Infowatch (разработчик программных продуктов по обеспечению информационной безопасности организаций); FreshOffice (платформа, содержащая приложения для управления бизнесом) [10; 11].

Следовательно, для создания новых путей развития диалога необходимы меры по организации сопутствующих условий, что, естественно, находится в компетенции правительств, которые уверенно идут навстречу изменениям и совершенствованиям [13]. Тщательный анализ современной среды общения и точное прогнозирование будущих актуальных вариантов партнерства являются ключевыми моментами в обеспечении развития отношений между странами. Также важно осознавать как положительные стороны данных отношений, так и возможные трудности при их осуществлении, связанные в основном с финансовыми ресурсами и перемещением людей, товаров и услуг.

Подводя итоги, отметим, что отношения сторон можно назвать надежными и прочными, так как ведутся они уже более двадцати лет, в течение которых отсутствовали какие-либо неприятные или патовые ситуации. На данный момент осуществление торгово-экономических отношений не происходит в том объеме, в котором они могут быть, Россия не акцентирует внимания на желании АСЕАН сотрудничать, в то время как другие российские партнеры могут вводить различные санкции или быть не расположенными к налаживанию контакта. Ясно прослеживается необходимость финансовых вложений, особенно учитывая, что некоторые из стран региона Юго-Восточной Азии находятся на стадии развития и не могут позволить масштабных и быстрых преобразований. Однако, они активно привлекают капитал в виде инвестиций и капиталовложений, имеющих долгосрочный и многообещающий потенциал, например, добывающая промышленность и туристическая сфера.

Таким образом, партнерство Ассоциации стран Юго-Восточной Азии (АСЕАН) и Российской Федерации намечает новые направления для взаимовыгодного сотрудничества. Современные тенденции в торговле и сотрудничестве между Ассоциацией стран Юго-Восточной Азии и Россией, а также дальнейшее сотрудничество в областях, представляющих взаимный интерес и выгоду, могут обеспечить рост торгово-экономических отношений, для которого существуют огромное число возможностей для реализации: расширение и углубление торговли, инвестиции и экономическое сотрудничество между двумя регионами.

Ассоциацию стран Юго-Восточной Азии можно рассматривать в качестве большого рынка для развития в сферах энерго- и машиностроения, авиакосмической промышленности, оборудования для нефте- и газодобычи. Перспективным представляется дальнейшее увеличение поставок российского вооружения и военной техники, спрос на которые в странах «десятки» стабильно растет.

Большую роль в наращивании взаимодействия России и Ассоциации стран Юго-Восточной Азии в сфере инвестиций сыграет создание в странах «десятки» совместных производств, которые войдут в технологические цепочки российских транснациональных корпораций, ориентируемые на рынки внутри страны и на экспорт в третьи страны.

#### *Библиографический список*

1. АСЕАН – движущая сила региональной интеграции в Азии: монография / отв. ред. Т. Я. Хабриева. – М.: Инфра-М, 2019. – 256 с.
2. Бирюкова, О. В. Регулирование международной торговли услугами: учебное пособие. – М: Издательский дом Высшей школы экономики, 2016. – 208 с.
3. Локшин, Г. М., Кобелев, Е. В., Мазырин, В. М. Сообщество АСЕАН в современном мире: монография. – М.: Форум, 2019. – 296 с.
4. Новые международные отношения: основные тенденции и вызовы для России / под ред. А. В. Лукина. – М.: Международные отношения, 2018. – 592 с.

5. Спектор, Н. Специализация стран АСЕАН в МРТ в промышленном производстве. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. – 132 с.
6. Фененко, А. В. Современная история международных отношений: 1991-2018: учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 2019. – 456 с.
7. Цегоев, В. «Возможности для крупных проектов»: чем вызван интерес России к саммиту АСЕАН // RT [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://russian.rt.com/business/article/682287-rossiya-asean-torgovlya> (дата обращения: 30.04.2020).
8. ASEAN's Infrastructure Investment Needs // Asia Matters for America [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.asiamattersforamerica.org/asean/data/trade/aseans-infrastructure-investment-needs> (дата обращения: 30.04.2020).
9. ASEAN Integration Report 2019. – Jakarta: ASEAN Secretariat, October 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://asean.org/storage/2019/11/ASEAN-integration-report-2019.pdf> (дата обращения: 30.04.2020).
10. ASEAN-Russia. Trade and Economic Relations “Prospects and Pathways”: Report of ERIA-RFTA Joint Seminar. Moscow, Dec. 19, 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.eria.org/uploads/media/ERIA\\_RFTA\\_Joint\\_Seminar\\_Report\\_ASEAN-Russia.pdf](https://www.eria.org/uploads/media/ERIA_RFTA_Joint_Seminar_Report_ASEAN-Russia.pdf) (дата обращения: 30.04.2020).
11. ASEAN Statistical Yearbook 2018. – Jakarta: ASEAN Secretariat, December 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.aseanstats.org/publication/asyb-2018> (дата обращения: 30.04.2020).
12. Gorenburg, D., Schwartz, P. Russia's strategy in Southeast Asia: Policy memo No. 578 // PONARS Eurasia. – 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ponarseurasia.org/memo/russias-strategy-southeast-asia> (дата обращения: 30.04.2020).
13. Overview ASEAN-Russia dialogue relations // Association of Southeast Asian Nations [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://asean.org/asean/external-relations/russia> (дата обращения: 30.04.2020).
14. Southeast Asia Energy Outlook 2015: World Energy Outlook Special Report // International Energy Agency [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iea.org/reports/southeast-asia-energy-outlook-2015> (дата обращения: 30.04.2020).
15. World Bank Group. Global Economic Prospects, June 2018: The Turning of the Tide? – Washington, DC: World Bank. 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29801> (дата обращения: 30.04.2020).

#### References

1. ASEAN - dvizhushchaya sila regional'noi integratsii v Azii. Monografiya [*ASEAN is the driving force behind regional integration in Asia. Monograph*], otv. red. T.Ya. Khabrieva. Moscow, Infra-M, 2019. 256 p.
2. Biryukova O.V., Regulirovanie mezhdunarodnoi torgovli uslugami. Uchebnoe posobie [*Regulation of international trade in services. Tutorial*]. Moscow, Izdatel'ski dom Vysshei shkoly ekonomiki, 2016. 208 p.
3. Lokshin G.M., Kobelev E.V., Mazyrin V.M. Soobshchestvo ASEAN v sovremennom mire: monografiya [*ASEAN community in the modern world: monograph*]. Moscow, Forum, 2019. 296 p.
4. Novye mezhdunarodnye otnosheniya: osnovnye tendentsii i vyzovy dlya Rossii [*New international relations: the main trends and challenges for Russia*], pod red. A.V. Lukina. Moscow, Mezhdunarodnye otnosheniya publ, 2018. 592 p.
5. Spektor N. Spetsializatsiya stran ASEAN v MRT v promyshlennom proizvodstve [*Specialization of ASEAN countries in international division of labor (IDL) in industrial production*]. Moscow, LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. 132 p.
6. Fenenko A.V. Sovremennaya istoriya mezhdunarodnykh otnoshenii: 1991–2018. Uchebnoe posobie [*Modern history of international relations: 1991–2018. Tutorial*]. Moscow, Aspekt Press, 2019. 456 p.
7. Tsegoev V. “Vozmozhnosti dlya krupnykh proektov”: chem vyzvan interes Rossii k sammitu ASEAN [*“Opportunities for large projects”: what triggered Russia's interest in the ASEAN summit*]. RT. Available at: <https://russian.rt.com/business/article/682287-rossiya-asean-torgovlya/> (accessed 30.04.2020).
8. ASEAN's Infrastructure Investment Needs. Asia Matters for America Available at: <http://www.asiamattersforamerica.org/asean/data/trade/aseans-infrastructure-investment-needs> (accessed 30.04.2020).
9. ASEAN Integration Report 2019. Jakarta, ASEAN Secretariat, October 2019. Available at: <https://asean.org/storage/2019/11/ASEAN-integration-report-2019.pdf> (accessed 30.04.2020).
10. ASEAN-Russia. Trade and Economic Relations “Prospects and Pathways”: Report of ERIA-RFTA Joint Seminar. Moscow, Dec. 19, 2017. Available at: [https://www.eria.org/uploads/media/ERIA\\_RFTA\\_Joint\\_Seminar\\_Report\\_ASEAN-Russia.pdf](https://www.eria.org/uploads/media/ERIA_RFTA_Joint_Seminar_Report_ASEAN-Russia.pdf) (accessed 30.04.2020).
11. ASEAN Statistical Yearbook 2018. Jakarta, ASEAN Secretariat, December 2018. Available at: <https://www.aseanstats.org/publication/asyb-2018> (accessed 30.04.2020).

12. Gorenburg D., Schwartz P. Russia's strategy in Southeast Asia: Policy memo No. 578. PONARS Eurasia, 2019. Available at: <http://www.ponarseurasia.org/memo/russias-strategy-southeast-asia> (accessed 30.04.2020).
13. Overview ASEAN-Russia dialogue relations. Association of Southeast Asian Nations. Available at: <https://asean.org/asean/external-relations/russia> (accessed 30.04.2020).
14. Southeast Asia Energy Outlook 2015: World Energy Outlook Special Report. International Energy Agency. Available at: <https://www.iea.org/reports/southeast-asia-energy-outlook-2015> (accessed 30.04.2020).
15. World Bank Group. Global Economic Prospects, June 2018: The Turning of the Tide?. Washington, DC, World Bank. 2018. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29801> (accessed 30.04.2020).

**Урунов Асрор Алижонович**  
д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

*e-mail:* [urunov@rambler.ru](mailto:urunov@rambler.ru)

*ORCID:* 0000-0002-9674-2019

**Авезова Махбуба Мухамедовна**

д-р экон. наук, Политехнический институт Таджикского технического университета, имени академика М.С. Осими, г. Худжанд, Таджикистан

*ORCID:* 0000-0002-6118-8321

*e-mail:* [avezova@rambler.ru](mailto:avezova@rambler.ru)

**Насимова Машхурахон Абдуллоджановна**

ассистент, Таджикский государственный университет права, бизнеса и политики, г. Худжанд, Таджикистан

*ORCID:* 0000-0002-7081-4785

*e-mail:* [mashkhurakhon@bk.ru](mailto:mashkhurakhon@bk.ru)

**Urunov Asror**

Doctor of Economic Sciences, Professor, State University of Management

*e-mail:* [urunov@rambler.ru](mailto:urunov@rambler.ru)

*ORCID:* 0000-0002-9674-2019

**Avezova Makhbuba**

Doctor of Economic Sciences, Polytechnic Institute of Tajik Technical University named after academic M.S. Osimi, Khujand, Tajikistan

*ORCID:* 0000-0002-6118-8321

*e-mail:* [avezova@rambler.ru](mailto:avezova@rambler.ru)

**Nasimov Mashhurakhon**

Assistant, Tajik State University of Law, Business and Politics, Khujand, Tajikistan

*ORCID:* 0000-0002-7081-4785

*e-mail:* [mashkhurakhon@bk.ru](mailto:mashkhurakhon@bk.ru)

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЫЯВЛЕНИЯ ПОЛЮСОВ РАЗВИТИЯ И ТОЧЕК РОСТА В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ

*Аннотация.* Обоснованы критерии выделения полюсов развития и точек роста в региональной экономике. Разработана методика выделения потенциальных полюсов развития и точек роста на основе учета мультипликативного эффекта в вертикально диверсифицированных предприятиях. Выявлено и количественно оценено, что более высокая привлекательность полюсов развития в региональной экономике обусловлена действием синергетического эффекта, который проявляется при диверсификации и модернизации производства на компактно расположенной территории региона. Составлена карта полюсов и точек роста в Согдийской области Республики Таджикистан и доказано, что на территории региона сформирован полюс развития, расположенный на севере Худжанда и прилегающих к нему Б. Гафуровском и Дж. Расуловском районах. Он назван «Северный полюс развития» и находится на стадии зрелости жизненного цикла, так как в полной мере характеризует рыночные связи, функционирующие в полюсе развития. Результаты исследования могут быть использованы в процессах разработки инвестиционного рейтинга и типологии регионов страны, проведения социальной политики и государственного регулирования пространственного развития.

*Ключевые слова:* инвестиции, критерии, полюс развития, точки роста, мультипликативный эффект, синергетический эффект, устойчивость, региональная экономика.

*Цитирование:* Урунов А.А., Авезова М.М., Насимова М.А. Методологические и практические аспекты выявления полюсов развития и точек роста в региональной экономике // Вестник университета. 2020. № 5. С. 161–168.

## METHODOLOGICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF IDENTIFYING DEVELOPMENT POLES AND GROWTH POINTS IN THE REGIONAL ECONOMY

*Abstract.* Criteria of allocation of development poles and growth points in the regional economy have been proved. Technique of allocation of potential development poles and growth points based on the account of multiplicative effect in vertically diversified enterprises has been developed. It has been revealed and quantitatively estimated that the higher attractiveness of the development poles in the regional economy is due to the synergetic effect, which is manifested in the diversification and modernization of production in the compactly located territory of the region. A map of poles and growth points in Sughd region of the Republic of Tajikistan has been compiled and it has been proved that a development pole has been formed in the region, located in the North of Khujand and in adjacent to it B. Gafurovsky and J. Rasulovsky districts. It is called the “North development pole” and is at the stage of maturity of the life cycle, as it fully characterizes the market relations that function in the development pole. The results of the study can be used in the development of investment rating and typology of the country's regions, social policy and state regulation of spatial development.

*Keywords:* investment, criteria, development pole, growth points, multiplicative effect, synergetic effect, sustainability, regional economy.

*For citation:* Urunov A.A., Avezova M.M., Nasimov M.A. (2020) Methodological and practical aspects of identifying development poles and growth points in the regional economy. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 161–168. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-161-168

В истории экономической науки теория полюсов развития и точек роста является относительно новым направлением, где наибольший вклад внесли ученые с мировым именем, такие как Ф. Перру, Ж. Будвиль, Х. Ричардсон, П. Потье, Х. Ласуэн. В качестве полюсов и точек роста рассматривались совокупность предприятий лидирующих отраслей и конкретные территории, населенные пункты, выполняющие в экономике

© Урунов А.А., Авезова М.М., Насимова М.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/>).



страны или региона функцию источника инноваций и прогресса. Ряд ученых исследовали влияние полюсов и точек роста на устойчивое развитие региональной экономической системы [1; 4; 6]. Анализ свойств промышленных узлов и городских агломераций как базы формирования точек экономического роста также посвящено значительное количество исследований [5; 7; 8].

Несмотря на довольно обширное количество работ, связанных с исследованием полюсов и точек роста, данный вопрос ранее не рассматривался в ракурсе объектов вложения капитала с наиболее высокой отдачей, хотя многие авторы отмечали актуальность такой постановки вопроса. Иными словами, предполагается, что целенаправленное привлечение инвестиций в полюса развития может способствовать более динамичному и устойчивому развитию экономики региона. Таким образом, стоит задача теоретико-методологического и методического обоснования полюсов развития и точек роста как объектов приоритетного инвестирования в экономике региона, что определяет актуальность выбранной темы исследования.

Цель исследования состоит в разработке теоретико-методических положений по определению полюсов развития и точек роста в региональной экономике и апробации предлагаемой методики на материалах конкретного региона – городов и районов Согдийской области Республики Таджикистан, выступающей в качестве объекта исследования.

В научной литературе широкое распространение получило определение полюсов развития как системы, объединяющей динамично развивающиеся отрасли промышленности, которые порождают цепную реакцию возникновения и роста промышленных центров на определенной территории. Это те регионы, которые являются ключевыми точками, способными воздействовать и развивать остальные территории страны, что достигается за счет максимальной отдачи от инвестиций.

Иной подход заключается в положении, что в качестве полюсов развития можно рассматривать не только совокупности предприятий лидирующих отраслей, но и конкретные территории, населенные пункты, выполняющие в экономике страны или региона функцию источника инноваций и прогресса. Например, ученые Х. Ласуэн и Ж. Будвиль считали, что «лучше всего обрисовать полюс развития как географические агломерации активности», при этом предполагая, что не каждый регион может быть полюсом роста, а только тот, который имеет пропульсивные отрасли [3, с. 99]. В основном это промышленная отрасль в определенной территории, которая может воздействовать на другие отрасли. На сегодняшний день в развитых странах полюсами роста выступают отрасли высокотехнологичного производства, а также экономики знаний.

С экономической категорией «полюса развития» непосредственно связано такое понятие, как «точки экономического роста». Различаются два принципиальных подхода к их определению. Первый в качестве точек роста рассматривает успешно функционирующие предприятия, самодостаточные в финансовом отношении. Согласно второму подходу ими могут быть предприятия, имеющие экономический потенциал развития, способные реализовать его при условии государственной и спонсорной финансовой поддержки [6; 8].

По нашему мнению, основным критерием выделения предприятий в качестве точек роста в регионе необходимо считать тот мультипликативный эффект, который вызывает рост объемов производства и реализации продукции данного предприятия в смежных производствах и отраслях, то есть вызывает внешние экстерналии. Увеличение объемных показателей точки роста может происходить за счет инвестирования производства востребованной на рынке продукции. Иными словами, вложение инвестиций в точки роста вызывает положительные внешние эффекты и позволяет многократно увеличить эффект от инвестиций и тем самым достичь высоких темпов экономического развития в регионе [1].

Исследование показало, что более высокая привлекательность полюсов развития и пропульсивного действия точек роста обусловлена действием синергетического эффекта, который проявляется при диверсификации и модернизации предприятий на компактно расположенной территории региона. Последний определяется как возрастание эффективности деятельности в результате интеграции между технологически связанными производствами, принадлежащими различным отраслям экономики, когда возникают новые более продуктивные свойства: выгоды от совместного использования производственной и социальной инфраструктуры региона, увеличение объемов грузопотоков, расширение рынков сбыта продукции.

При этом более динамичное развитие отраслей и производств, которые потенциально являются точками роста, и их концентрация может формировать полюса развития на локалитет. Это происходит благодаря снижению общественных и транзакционных издержек на производство и реализацию их продукции через

более эффективное использование факторов производства. В результате модернизации технологических линий, внедрения инновационных технологий и организации производства на предприятиях, выступающих как точки роста, наблюдается процесс концентрации объемов производства продукции и максимального использования эффекта от масштаба.

В дальнейшем процесс формирования полюса развития происходит путем увеличения количества точек роста и их роста на данной территории, когда количество переходит в качество. Данному процессу способствуют выгоды от совместного использования производственной и социальной инфраструктуры региона. В этом случае возникают устойчивые экономические связи между технологически связанными производствами, принадлежащими различным отраслям экономики. Таким образом, предполагается, что экономическое развитие региона обуславливается поиском отраслей и производств, которые дадут толчок к развитию всей региональной системы.

Обобщив научные исследования, проводимые в области теории полюсов развития и точек роста в региональной экономике для формирования методики их обоснования и выделения, можно заключить, что необходимо учесть следующие принципиальные положения.

1. Полюсами развития и точками роста могут выступать отрасли и предприятия, которые способны динамично развиваться, то есть имеют устойчиво высокие темпы роста объемов производства.
2. Одновременно их удельные веса в общем объеме производства продукции отрасли должны быть наибольшими.
3. Полюса развития способны «порождать цепную реакцию», то есть они являются локомотивами роста экономики региона.
4. Полюсом развития может выступать региональный узел предприятий, а точкой роста отдельное предприятие или производство, расположенные в одной или нескольких географических концентрациях региона.

Сформулированные критерии могут служить основой для разработки методики выявления и обоснования потенциальных точек роста и полюсов развития на определенной территории региона. Предлагаемая методика расчета состоит из следующей логической последовательности действий, то есть алгоритма выполнения.

*Этап 1.* Расчет темпов роста объема производства продукции и услуг минимум за 5 лет по отдельным отраслям экономики региона и их средних значений. Кроме того, необходимо определить темпы роста валового регионального продукта (далее – ВРП) за ряд лет и их средние значения. Потенциальными точками роста являются отрасли, темп роста производства продукции, которых выше среднего темпа роста ВРП. Оценка проводится по следующим формулам:

$$Tr_{отр} = \frac{O_{отр\ i}}{O_{отр\ i-1}} \cdot 100 - 100, \quad (1)$$

где  $Tr_{отр}$  – темп роста объема производства продукции отраслей, проценты;  $O_{отр\ i}$  – объем производства продукции отраслей в рассматриваемом году, в национальной валюте;  $O_{отр\ i-1}$  – объем производства продукции отраслей в предыдущем году, в национальной валюте.

Средний темп роста отрасли вычисляется как среднее геометрическое:

$$\overline{Tp} = \sqrt[n]{Tp_1 \cdot Tp_2 \cdot \dots \cdot Tp_{n-1}}, \quad (2)$$

где  $\overline{Tp}$  – средний темп роста объема производства продукции отрасли минимум за 5 лет, проценты;  $Tp_1, Tp_2, \dots, Tp_{n-1}$  – темп роста объема производства продукции отрасли минимум за 5 лет, проценты;  $n$  – количество рассматриваемых лет.

По аналогии можно рассчитать темп роста ВРП и его среднее значение:

$$Tr_{врп} = \frac{O_{врп\ i}}{O_{врп\ i-1}} \cdot 100 - 100, \quad (3)$$

где  $Tr_{врп}$  – темп роста ВРП, проценты;  $Оврп\ i$  – объем ВРП в рассматриваемом году, в национальной валюте;  $Оврп\ i-1$  – объем ВРП в предыдущем году, в национальной валюте.

*Этап 2.* Оценка среднего удельного веса объема производства продукции отрасли в объеме ВРП региона. Потенциальными точками роста являются отрасли с наибольшими удельными весами в структуре ВРП. Расчеты проводятся по следующей формуле:

$$Уд\ отр = \frac{Оотр\ i}{Оврп\ i} \cdot 100, \quad (4)$$

где  $Уд\ отр$  – удельный вес объема производства продукции отрасли, проценты;  $Оотр\ i$  – объем производства продукции отрасли в рассматриваемом году, в национальной валюте;  $Оврп\ i$  – объем ВРП в рассматриваемом году, в национальной валюте.

Исходя из проведенных расчетов выбираются отрасли, которые одновременно удовлетворяют двум первым условиям, то есть темп роста объема производства продукции выше чем темп роста ВРП и их удельные веса наибольшие. Согласно теории точек роста те отрасли, которые удовлетворяют этим двум критериям, являются потенциальными отраслями роста [5; 7].

*Этап 3.* Далее анализируется деятельность предприятий выбранных отраслей как потенциальных точек роста по двум выше рассмотренным условиям: темпам роста и удельным весам. Точками роста являются предприятия, темп роста объема производства продукции которых выше, чем темп роста отрасли, и их удельные веса являются наибольшими. Именно эти предприятия являются потенциальными точками роста в региональной экономике.

*Этап 4.* Выявление вертикально диверсифицированных связей точек роста. Третьим критерием обоснования точек роста в региональной экономике является возможность предприятия или отрасли выступать локомотивом роста, то есть способствовать динамичному развитию технологически связанных отраслей и производств, то есть иметь устойчивые вертикально диверсифицированные связи с поставщиками сырья и материалов, а также потребителями своей продукции, так как, по нашему мнению, только те отрасли и предприятия, которые имеют способность порождать цепную реакцию в технологически связанных предприятиях, могут выступать в качестве точек роста. Таким образом, первые три критерия могут быть применимы для определения региональных точек роста.

*Этап 5.* Следующий этап исследования заключается в выявлении полюса развития в региональной экономике. В качестве четвертого критерия выступает территориальная концентрация точек роста, то есть их размещение на территории региона. Географическое размещение точек роста позволяет определить, с одной стороны, взаимосвязи между точками роста на данной территории, а с другой стороны, рыночные связи точек роста с поставщиками и потребителями. В качестве последних могут выступать потребители, находящиеся в данном регионе, а также в других регионах страны и за рубежом. На базе выделения вертикально диверсифицированных связей точек роста с поставщиками и предприятиями сбыта продукции, размещенными на карте региона, можно выделить границы распространения действия полюсов развития. Выполнение предложенного алгоритма позволяет обосновать точки роста и полюса развития в регионе.

Исходя из целей исследования, необходимо методику определения полюсов развития и точек роста апробировать для конкретного региона. Для этого была выбрана экономика Согдийской области Республики Таджикистан, как одна из экономически развитых и высокопотенциальных территорий страны, достигшая положительных результатов за последние 30 лет. Анализ показывает, что ВРП Согдийской области в 2018 г. составил 1 870,0 млн долл. США, и этот показатель возрос в более чем три раза по сравнению с 2010 г. [9].

Далее, согласно предложенному алгоритму обоснования точек роста, необходимо провести анализ отраслевой структуры экономики региона по средним темпам роста и вкладу отраслей в создание ВРП. Анализ показывает, что следующие отрасли и производства Согдийской области можно отнести к динамично развивающимся сферам экономики, имеющим высокие удельные веса в ВРП за период 2011-2018 гг.: обрабатывающая промышленность, сельскохозяйственное производство и строительство. Далее более детально рассмотрены отраслевые структуры обрабатывающей промышленности и строительства, так как согласно третьему критерию точки роста также должны играть роль пропульсивных производств в вертикальной диверсификации производства.

В отраслевой структуре обрабатывающей промышленности наибольший интерес для целей исследования представляют: пищевая промышленность, текстильное производство и металлургическое производство, имеющие высокие темпы роста объемов производства продукции и составляющие наибольший вклад в общем объеме произведенной продукции. Именно в этих отраслях выявлены точки роста экономики региона, для чего проводится анализ производственных связей предприятий отрасли.

Таблица 1

**Вертикально диверсифицированные связи точек роста с поставщиками и потребителями**

№	Дехканские хозяйства (поставщики)	Точки роста	№	Сбыт продукции
1а	«Коми-2013», Зафарабад	ООО «Джавони»	I А	Магазин «Джавони»
1б	«Хасан-Хусейн», Мастча			
1в	«Понгоз», Ашт			
2а	ООО «Хубчам», Зафарабад	ООО «Сатн»	II А	Экспорт
3а	ООО «25 солагии Истиклолият», Дж.Расулов	ООО «Ресандаи Тоҷикистон»	III А	ООО «Сапсан» Худжанд
			III Б	ООО «Атласи Хучанд»
III В	ООО «Профи» Худжанд			
3б	ЗАО «Дехкон», Зафарабад		III Г	ООО «Рахимов» Худжанд
3в	ООО «Солех», Мастча		III Д	ООО «Рахмонов» Худжанд
			III Е	ООО «Сарей» Худжанд
4	Д/х «Исаев», Канибадам	ООО «Хабиб»	IV	ООО «Ассор» Канибадам
5	Д/х «Разаков», Мастча	ООО «Шохшир»	V	ЧП «Акилов» Худжанд
6а	ООО «Зернавая Компания», Б. Гафуров	ООО «Кабири Худжанд»	VI	Магазины города
6б	«Далерон», Худжанд			
7а	ООО «Юбити Принт», Худжанд	ООО «Темуриен»	VII	Магазины города
7б	«Далерон», Худжанд			
8а	ООО «Чорвои Сугд», Б.Гафуров	ООО «Файзи Расул»	VIII	Магазины города
8б	Колхоз «Бабаджана Максуда», Б.Гафуров			
9	ООО «Фаровон», Гулистан	ООО «Дилписанд» Худжанд	IX	Магазины города
10а	ООО «Цемент НАУ», Спитамен	ООО «Сохтмончи» Худжанд	X	Продажа населению
10б	«Пролетарский кирпичный завод»			
10в	ООО «Завод железобетонных конструкций», Бустан			
10г	ООО «Окна Лайт», Худжанд			

№	Дехканские хозяйства (поставщики)	Точки роста	№	Сбыт продукции
11а	Д/х «Чирик», Дж.Расулов	ООО «Сугд Стандарт Коттон» Дж. Расулов	XI	«Хаттоев», Дж. Расулов
11б	Д/х « Ленинград», Дж.Расулов			
11в	Д/х «Нурафзо», Дж.Расулов			
11г	Д/х «Гулакандоз», Дж.Расулов			

Составлено авторами по материалам исследования

Анализ таблицы 1 показывает, что в Согдийской области сформированы 11 точек роста, из них:

- предприятий легкой промышленности 4 точки роста: ООО «Джавони», ООО «Сатн», ООО «Ресандаи Тоҷикистон» и ООО «Сугд Стандарт Коттон», Дж. Расулов;
- предприятий пищевой промышленности 6 точек роста: ООО «Хабиб», ООО «Шохшир», ООО «Кабири Худжанд», ООО «Темуриен», ООО «Файзи Расул» и ООО «Дилписанд» Худжанд;
- организаций сферы строительства 1 точка роста: ООО «Сохтмончи» Худжанд.

Обозначения: 1а – сельскохозяйственные предприятия, являющиеся поставщиками сырья и материалов для предприятий – точек роста, на которые распространяется действие синергетического эффекта; I А – предприятия и другие субъекты, с которыми имеются долгосрочные связи по сбыту продукции предприятий – точек роста, на которые распространяется действие синергетического эффекта.

Территориальное размещение выявленных точек роста показывает, что в Согдийской области Республики Таджикистан можно отчетливо выделить два полюса роста. Географически они расположены на севере и на юге города Худжанда и прилегающих к нему территорий Б. Гафуровского и Дж. Расуловского районов, а также несколько предприятий в Зафарабадском и Матчинском районах области (рис. 1). Исходя из этого они были названы Северный полюс роста и Южный полюс роста.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Территориальное размещение точек роста и полюсов развития в Согдийской области Республики Таджикистан

В Северный полюс роста входят 7 следующих предприятий – точек роста: Общества с ограниченной ответственностью «Джавони», «Шохшир», «Кабири Худжанд», «Темуриен», «Файзи Расул», «Дилписанд» и «Сохтмончи». Северный полюс роста находится на стадии зрелости жизненного цикла и в полной мере

характеризует рыночные связи, функционирующие в полюсе развития. ООО «Джавони» относится к легкой промышленности, ООО «Сохтмончи» к сфере строительства и 5 предприятий функционируют в пищевой промышленности.

В Южный полюс роста входят три предприятия, которые относятся к легкой промышленности: ООО «Сагн», ООО «Ресандаи Тоҷикистон» и ООО «Сугд Стандарт Коттон» в Дж. Расуловском районе.

Выделение и обоснование полюсов развития и точек роста способствует более эффективному функционированию экономики региона и достижению устойчивого экономического роста, так как туда могут быть направлены ограниченные инвестиционные ресурсы. В этом случае концепция инвестиционного развития региона должна основываться на переходе к модели инвестирования, которая базируется на перераспределении капитала в наиболее перспективные направления, в качестве которых выступают полюса развития и точки роста [1; 7].

В настоящее время в Республике Таджикистан осуществляется переход от модели выбора объекта инвестирования (конкретных предприятий) к модели разработки и реализации инвестиционных проектов. По нашему мнению, ядром инвестиционных проектов также могут выступать полюса развития и точки роста, от приоритетного финансирования которых можно получить экономическую отдачу, в несколько раз превосходящую существующие результаты. В этой связи в первую очередь рассматриваются меры, требующие для своего осуществления относительно низкие финансовые и временные затраты.

Мерами, реализация которых на уровне отдельных предприятий – точек роста может повысить инвестиционную привлекательность Северного полюса роста Согдийской области, являются следующие: передача неиспользуемых производственных мощностей и зданий в аренду; расширение рынка продаж и открытие дополнительных точек продаж; сокращение непроизводственных затрат с целью уменьшения издержек производства; стимулирование процесса модернизации производства путем приобретения новых технологических мощностей; использование механизма мотивации и поощрения работников за повышение производительности труда; финансирование из регионального бюджета мер по повышению квалификации работников.

Меры, принимаемые на уровне отдельных предприятий, в первую очередь воздействуют на объем производства и продаж продукции, тем самым способствуют улучшению показателей эффективности предприятий.

Обобщение полученных результатов показывает, что полюса и точки роста имеют высокую привлекательность инвестиционного развития, которая обусловлена действием синергетического эффекта, проявляющийся при увеличении объема производства и расширении видов деятельности предприятий на компактно расположенной территории региона. В результате модернизации технологических линий, внедрения инновационных технологий и совершенствования форм организации производства на предприятиях, выступающих как точки роста, происходит процесс концентрации производства продукции и максимального использования эффекта от масштаба. Апробация предложенной методики позволила составить карту полюсов развития и точек роста в Согдийской области Республики Таджикистан. На территории региона сформирован зрелый Северный полюс развития и наблюдается стадия завершения процесса формирования Южного полюса развития. Выделение и обоснование полюсов развития и точек роста способствует более эффективному функционированию экономики региона и достижению устойчивого экономического роста, так как туда могут быть направлены ограниченные инвестиционные ресурсы. Результаты исследования могут быть использованы также в типологии регионов страны, проведении социальной политики и государственного регулирования пространственного развития.

#### *Библиографический список*

1. Авезова, М. М., Насимова, А. М. Методические подходы к оценке инвестиционной привлекательности региональной экономики // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук. – 2016. – № 3 (68). – С. 34-42.
2. Аврамчикова, Н. Т. Теоретические основы формирования поляризованного пространства и диффузии нововведений в экономике региона // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М. Ф. Решетнева. – 2009. – № 1-2. – С. 120-123.
3. Ласуэн, Х. Р. Урбанизация и экономическое развитие: временное взаимодействие между географическими и отраслевыми кластерами // Пространственная экономика. – 2010. – № 1. – С. 68-104.

4. Левина, Л. Ф., Урунов, А. А. Формирование «эффективного спроса» как фактор преодоления спада российской экономики // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 1 (90). – С. 174-177.
5. Марченко, Г. Магульская О. На плоскости рейтинга «риск-потенциал» явно проявляются полюса и точки роста // Эксперт. – 2015. – № 4 (490). – С. 12-16.
6. Перру, Ф. Экономическое пространство: теория и приложения // Пространственная экономика. – 2011. – № 2. – С. 25.
7. Радущинский, Д. А. О «Полюсах роста» и кластерах в инновационной инфраструктуре региона // Современные научные исследования и инновации. – 2013. – № 10. – С. 1-6.
8. Чекмарев, В. В. К теории экономического пространства // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2001. – № 3. – С. 35-37.
9. Статистический ежегодник Согдийской области / Главное управление Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан в Согдийской области. – Худжанд, 2019. – 249 с.

#### References

1. Avezova M. M., Nasimova A.M. Metodicheskie podkhody k otsenke investitsionnoi privlekatel'nosti regional'noi ekonomiki [Methodological approaches to assessing investment attractiveness of the regional economy]. Vestnik Tadjikskogo gosudarstvennogo universiteta prava, biznesa i politiki. Seriya obshchestvennykh nauk [Bulletin of Tajik State University of Law, Business and Politics. Series of Social Sciences], 2016, no. 3 (68), pp. 34-42.
2. Avramchikova N. T. Teoreticheskie osnovy formirovaniya polyarizovannogo prostranstva i diffuzii novovvedenii v ekonomike regiona [Theoretical bases of formation of polarized space and diffusion of innovations in the economy of the region]. Vestnik Sibirskogo gosudarstvennogo aerokosmicheskogo universiteta im akademika M. F. Reshetneva [Vestnik of the Siberian State Aerospace University named after Academician M.F. Reshetnev], 2009, no. 1-2, pp. 120-123.
3. Lasuen Kh. R. Urbanizatsiya i ekonomicheskoe razvitie: vremennoe vzaimodeistvie mezhdru geograficheskimi i otraslevymi clusterami. [Urbanization and economic development: temporal interaction between geographical and sectoral clusters]. Prostranstvennaya ekonomika [Spatial Economics], 2010, no. 1, pp. 68-104.
4. Levina L. F., Urunov A. A. Formirovanie "effectivnogo sprosa" kak faktor preodoleniya spada rossiiskoi ekonomiki [Formation of "effective demand" as a factor of overcoming the recession of the Russian economy]. Ekonomika i predprinimatel'stvo [Journal of Economy and entrepreneurship], 2018, no. 1 (90), pp. 174-177.
5. Marchenko G., Magul'skaya O. Na ploskosti reitinga "risk-potentsial" yavstvenno proyavlyalis' polyusa i tochki rosta [On the plane of the rating "risk-potential" clearly manifested poles and growth points]. Ekspert [Expert], 2015, no. 4 (490), pp. 12-16.
6. Perroux F. Ekonomicheskoe prostranstvo: teoriya i prilozheniya [Economic space: theory and applications]. Prostranstvennaya ekonomika [Spatial Economics], 2011, no. 2, p. 25.
7. Radushinskii D. A. O "Polyusakh rosta" i klasterakh v innovatsionoi infrastrukture regiona [On the "Growth Poles" and clusters in the region's innovation infrastructure]. Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsii [Modern scientific researches and innovations], 2013, no. 10, pp. 1-6.
8. Chekmarev V. V. K teorii ekonomicheskogo prostranstva [To the theory of economic space]. Izvestiya Sankt-Peterburgskogo universiteta ekonomiki i finansov, 2001, no 3, pp. 35-37.
9. Statisticheskii ezhegodnik Sogdiiskoi oblasti [Statistical Yearbook of Sughd region]. Glavnoe upravlenie Agentstva po statistike pri Prezidente Respubliki Tadjikistan v Sogdiiskoi oblasti [Head Administration of the Agency for Statistics under the President of the Republic of Tajikistan in Sughd region]. Khujand, 2019. 249 p.

# ФИНАНСЫ И БАНКОВСКОЕ ДЕЛО

УДК 336.52 JEL C81

DOI 10.26425/1816-4277-2020-5-169-177

**Гайша Ольга Дмитриевна**  
аспирант, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-0639-8668  
**e-mail:** gaishaod@outlook.com

## КОНТРОЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ КЛАСТЕРА ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ НЕФТЕГАЗОВОГО И ХИМИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ

**Аннотация.** Рассмотрена форма интеграции субъектов как кластер, в частности кластер производителей нефтегазового и химического оборудования Воронежской области, представляющий собой форму объединения взаимосвязанных компаний на определенной территории, включая научно-технические и производственные предприятия, университеты и научно-исследовательские центры. Опыт развитых стран демонстрирует применение кластерной концепции как эффективного инструмента, способствующего повышению конкурентоспособности как отдельных регионов базирования кластеров, так и страны в целом, развитию отдельных отраслей хозяйствования и предприятий-участников. В рамках настоящего исследования рассмотрен процесс финансового контроля кластера Воронежской области, а также проведен анализ реализации и эффективности финансирования кластера производителей нефтегазового и химического оборудования. В результате проведенного анализа выявлены сильные и слабые стороны кластера. В рамках исследований использованы методы библиографического и логического анализа, системный подход.

**Ключевые слова:** региональная политика, кластер, кластерная концепция, промышленный кластер, промышленное предприятие, эффективность финансирования, контроль, финансовый контроль.

**Цитирование:** Гайша О.Д. Контроль эффективности финансирования кластера производителей нефтегазового и химического оборудования Воронежской области//Вестник университета. 2020. № 5. С. 169–177.

**Gaisha Olga**  
Postgraduate Student, State  
University of Management,  
Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-0639-8668  
**e-mail:** gaishaod@outlook.com

## MONITORING THE EFFECTIVENESS OF FINANCING A CLUSTER OF OIL AND GAS AND CHEMICAL EQUIPMENT MANUFACTURERS OF THE VORONEZH REGION

**Abstract.** The form of integration of subjects as a cluster, in particular a cluster of producers of oil and gas and chemical equipment of the Voronezh region, which is a form of Association of interconnected companies in a certain territory, including scientific and technical and industrial enterprises, universities and research centers, has been considered. The experience of developed countries demonstrates the use of the cluster concept as an effective tool that contributes to improving the competitiveness of individual regions where clusters are based, as well as the country as a whole, and the development of individual economic sectors and participating enterprises. Within the framework of this study, the process of financial control of the Voronezh region cluster has been reviewed, and also implementation and efficiency of financing of the cluster of oil and gas and chemical equipment manufacturers have been analysed. As a result of the analysis, the strengths and weaknesses of the cluster have been revealed. Within the framework of research, the methods of bibliographic and logical analysis, systematic approach have been used.

**Keywords:** regional policy, cluster, cluster concept, industrial cluster, industrial enterprise, financing efficiency, control, financial control.

**For citation:** Gaisha O.D. (2020) Monitoring the effectiveness of financing a cluster of oil and gas and chemical equipment manufacturers of the Voronezh region. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 169–177. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-169-177

© Гайша О.Д., 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/>).



Воронежская область является одним из крупнейших индустриальных центров России, где сосредоточены производители широкого спектра высокотехнологичной промышленной продукции [7]. Конкурентным преимуществом Воронежской области является достаточно высокий научно-производственный и кадровый потенциал, который при соответствующих усилиях нормативно-правовой базы и предприятий промышленной сферы позволяет реализовать возможность привлечения инвестиций в высокотехнологичные отрасли, провести ускоренную технологическую модернизацию, а также обеспечить инновационный характер развития.[3]

В валовом региональном продукте доля обрабатывающей промышленности по итогам 2017 г. по данным Территориального органа государственной статистики по Воронежской области составила 14,49 % [9]. В промышленных предприятиях Воронежской области трудится более 120 тыс. человек. Наиболее развитыми направлениями промышленности в области являются:

- пищевая и перерабатывающая промышленность;
- химическая и нефтехимическая промышленность;
- машиностроение и металлообработка;
- авиастроение;
- радиоэлектронная промышленность;
- строительная индустрия.

Скопление субъектов малого предпринимательства в пространственно-территориальных границах отдельного региона становится ключевым, объективно способствующим возникновению их агломерационных образований и зон их концентрации, и создающим необходимые базовые условия и предпосылки для образования и функционирования кластеров [4].

Одним из приоритетных направлений стратегии экономического развития Воронежской области является создание региональных кластеров в сфере промышленного производства. В настоящее время на территории Воронежской области функционируют 9 кластеров, объединивших порядка 500 предприятий [10].

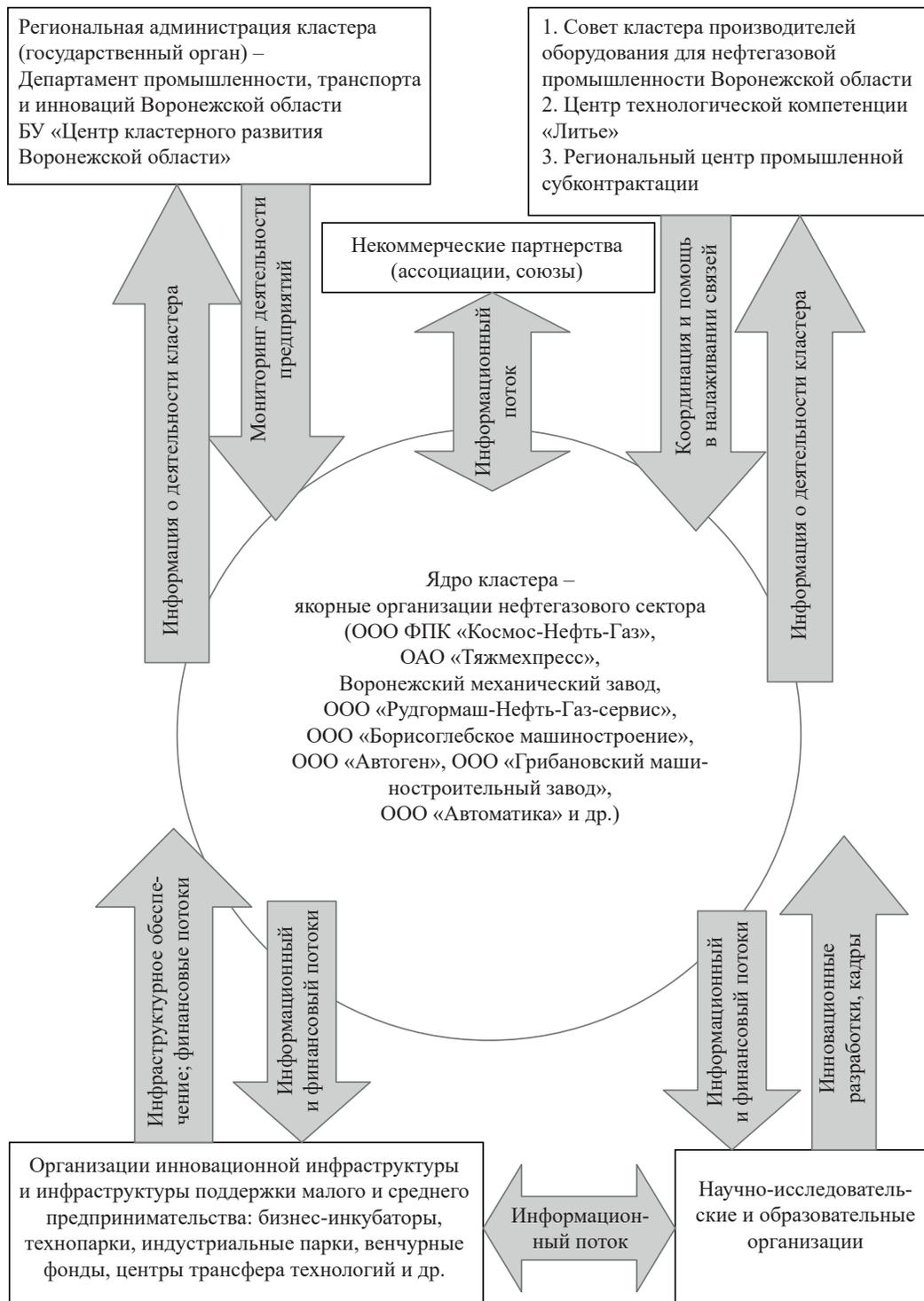
Кластер производителей нефтегазового и химического оборудования Воронежской области основан 10 марта 2016 г. посредством подписания соглашения о создании кластера. В числе основных предпосылок создания кластера: развитое машиностроение Воронежской области кадровый и инновационный потенциалы региона, оказание региональной поддержки по инновационной деятельности и привлечению инвестиций.

Нефтегазовый кластер Воронежской области, способен реализовать весь цикл производства технологического оборудования – от проектно-изыскательских и опытно-конструкторских разработок до изготовления, поставки и сервисного обслуживания. Воронежский промышленный кластер включает 9 организаций производителей конечной продукции кластера и 6 субъектов деятельности в сфере промышленности, являющимися производителями комплектующей продукции и услуг внутри кластера. Инфраструктура Кластера представляет собой 2 высших учебных заведения, 1 учебный центр профессиональной подготовки, 3 финансовых организации, 1 проектный институт, 2 объекта технологической инфраструктуры и 1 общественное объединение. На рисунке 1 представлена структура Кластера производителей нефтегазового и химического оборудования Воронежской области с указанием связей между основными участниками кластера, включая информационные и финансовые потоки.

В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 31 июля 2015 г. № 779 «О промышленных кластерах и специализированных организациях промышленных кластеров», учреждена специализированная организация кластера – Ассоциации «Кластер производителей нефтегазового и химического оборудования Воронежской области» в сентябре 2015 г. [1]. Специализированной организацией в рамках разработки и содействия реализации программы развития Кластера производителей нефтегазового и химического оборудования Воронежской области осуществляется:

- оказание консультационных услуг организациям-участникам по направлениям развития кластера;
- организацию предоставления участникам промышленного кластера услуг в части правового обеспечения и продвижения промышленной продукции промышленного кластера;
- проведение информационных кампаний в средствах массовой информации по освещению деятельности промышленного кластера, включая производство промышленной продукции и перспективы развития промышленного кластера;

- обеспечение привлечения кредитных и инвестиционных ресурсов в рамках программы развития промышленного кластера;
- обеспечение координации мероприятий программы развития промышленного кластера с мероприятиями программ развития участников промышленного кластера для достижения цели создания промышленного кластера;
- проведение маркетинговых исследований на различных рынках, связанных с продвижением продукции промышленного кластера.



Источник: [10]

Рис. 1. Структура Кластера производителей нефтегазового и химического оборудования Воронежской области

В рамках реализации финансового контроля промышленного кластера Воронежской области специализированная организация является ключевым звеном на кластерном уровне в процессе сбора и обработки информации (рис. 2).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Модель финансового контроля реализации проектов Кластера производителей нефтегазового и химического оборудования Воронежской области

Важным звеном в процессе взаимодействия кластера с распорядителем средств федерального бюджета выступает исполнительный орган региональной власти, представленный Департаментом промышленности, транспорта и инноваций Правительства Воронежской области. Централизованное воздействие на мезоуровень и контроль за его функционированием требуют высочайшего качества государственного управления [5].

Кластерная политика Воронежской области в промышленном секторе экономики представляет собой комплекс мер государственного регулирования процессов кластеризации (оказании различного рода поддержки и контроле реализации кластерных проектов) с целью повышения конкурентоспособности экономики региона.

Основными направлениями региональной поддержки кластерному развитию Воронежской области являются:

- содействие организационному развитию, включающее поддержку в создании специализированной организации кластера, установлении информационного взаимодействия участников и меры по стимулированию сотрудничества между участниками кластера;
- обеспечение формирования благоприятных условий развития кластеров, включающие в себя меры по повышению эффективности системы профессионального и непрерывного образования;
- создание благоприятного налогового климата (налоговые льготы и иные преференции);
- снижение административных барьеров [2].

По итогам 2017-2018 гг. промышленными предприятиями Кластера достигнуты следующие значения по ключевым показателям и установлены показатели прогноза на 2021 г. (см. табл. 1). По данным таблицы 1, наблюдается растущая динамика по таким значимым показателям, как объем выпуска, высокопроизводительные рабочие места и рабочих мест всего, а также уровень налоговых поступлений в различные уровни бюджета. Динамику по некоторым показателям нет возможности оценить по причине отсутствия данных.

Таблица 1

**Результаты деятельности Кластера производителей нефтегазового и химического оборудования Воронежской области за 2017-2018 гг. и на плановый период 2021 г.**

№	Показатель	2017 г.	2018 г.	2021 г.
		факт		план
1	Объем выпуска промышленной продукции участниками промышленного кластера, млрд руб.	9,9	14,98	20,75
2	Количество произведенных товаров из отраслевых перечней мероприятий по импортозамещению Минпромторга России и иных федеральных органов исполнительной власти, ед.	н/д	11	17
3	Объем налоговых платежей участников кластера в бюджет, млн. руб., в том числе:	1 400	2 240	2318,4
3.1	- в федеральный бюджет, млн руб.	н/д	497,3	620
3.2	- в региональный бюджет, млн руб.	н/д	1742,7	1698,4
4	Добавленная стоимость, создаваемая участниками кластера, млн руб.	н/д	2 623	2 991
5	Общее количество рабочих мест на предприятиях-участниках кластера, ед.	4 800	7 110	7 949
6	Количество высокопроизводительных рабочих мест, ед.	3 804	3 888	4 406
7	Объем инвестиций в основной капитал, млн руб.	н/д	1 376	н/д

Составлено автором по материалам исследования

Объемы использования выпускаемой промышленной продукции предприятиями-участниками кластера Воронежской области представлены в таблице 2 в разбивке по производителям конечной и промежуточной продукции.

Таблица 2

**Объем выпуска промышленной продукции и использования ее внутри Кластера производителей нефтегазового и химического оборудования Воронежской области в 2018 г.**

№	Участник кластера	Общий объем выпуска продукции в 2018 г., млн руб.	Доля использования продукции другими участниками кластера, %	Объем использования продукции другими участниками кластера, млн руб.
Предприятия, осуществляющие производство конечной продукции				
1	ООО ФПК «Космос-Нефть-Газ»	3 366	5,2	731,94
2	«Воронежский механический завод» - филиал АО «ГКНПЦ им. М.В. Хруничева»	4 912		
3	АО «Борхиммаш»	2 470		
4	ООО «Завод нефтяного и газового оборудования»	607		
5	АО «Теплохим»	573		
6	ООО «Борисоглебское машиностроение»	1 303,8		
7	ООО «Некст Трейд»	317		
8	ООО «РГМ-Нефть-Газ-Сервис»	130		
9	ООО НПО «Нефтегаздеталь»	397		

№	Участник кластера	Общий объем выпуска продукции в 2018 г., млн руб.	Доля использования продукции другими участниками кластера, %	Объем использования продукции другими участниками кластера, млн руб.
Предприятия, осуществляющие производство и поставку промежуточной продукции				
10	ООО «Производственный комплекс «КНГ»	607,9	86,6	526,44
11	ООО «Строймаш»	22,9	78,7	18,02
12	ООО «Завод Некст Трейд»	2,14	9,9	0,21
13	ООО «Технострой»	24,6	40,2	9,89
14	ООО «Микрон Р»	6,2	24,8	1,54
15	ООО «ОКБМ»	9	5,5	0,50
Итого		14 748,54	-	1 288,54

Составлено автором по материалам исследования

В рамках плана развития кластера предусмотрена реализация ряда проектов участников кластера, направленных на разработку и производство новых видов продукции, в том числе в целях импортозамещения. Одним из таких проектов является «Разработка и создание автоматизированных систем управления кустами газовых и газоконденсатных скважин в блочно-модульном исполнении (типа модуль автоматизированной технологической обвязки скважин МОС, типа станция (шкаф) управления фонтанной арматурой СУФА, типа арматурные блоки)». В числе эффектов реализации данного проекта выделяется следующее:

- создание новых высокопроизводительных рабочих мест;
- увеличение поступлений налогов, сборов в бюджеты всех уровней;
- замещение импортных изделий на территории Российской Федерации.

Инициаторами проекта выступают предприятия ООО ФПК «Космос-Нефть-Газ» и ООО «Производственный комплекс «КНГ», собственные средства, направленные на реализацию проекта, составляют порядка 272 млн руб. на 5 лет. Привлеченные средства по проекту, направленные из федерального бюджета, составляют 174,4 млн руб. [8]. Финансовое обеспечение проекта представлено в таблице 3.

Таким образом, собственные средства представляют наибольшую составляющую (61 %) по обеспечению проекта кластера Воронежской области, софинансирование из регионального бюджета не предусмотрено.

Таблица 3

**Финансовое обеспечение проекта Кластера производителей нефтегазового и химического оборудования Воронежской области**

№	Источники финансирования	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Итого	Доля в общем финансировании, %
1	Собственные средства инициаторов проекта, млн руб. в том числе:	42 837,94	97 853,18	92 834,72	39 297,92	272 823,76	61,0
-	Средства ООО ФПК «Космос-Нефть-Газ», млн руб.	41 193,77	78 811,40	5 600,00	0,00	125 605,17	28,1

№	Источники финансирования	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Итого	Доля в общем финансировании, %
-	Средства ООО «Производственный комплекс «КНГ», млн руб.	1 644,17	19 041,78	87 234,72	39 297,92	147 218,59	32,9
2	Средства федерального бюджета, млн руб.	1 276,40	4 746,38	151 913,03	16 491,85	174 427,66	39,0
Итого		44 114,34	102 599,56	244 747,75	55 789,77	447 251,42	100,0

Составлено автором по материалам исследования

В рамках предыдущих исследований предложена система показателей оценки эффективности финансирования промышленных кластеров, расчеты по которой произведены за 2017 г. и 2018 г. и результаты представлены в таблице 4 [6]. Невозможность проведения анализа эффективности реализации Кластера производителей нефтегазового и химического оборудования Воронежской области обусловлена ограниченностью информации по реализации кластерных проектов по ряду ключевых показателей за 2017 г., что можно охарактеризовать как недостаток действующего мониторинга деятельности кластеров.

Таблица 4

**Показатели эффективности Кластера производителей нефтегазового и химического оборудования Воронежской области за 2017-2018 гг.**

Показатели		2017 г.	2018 г.
1. Показатели влияния промышленного кластера на экономику региона			
1	Доля выручки-нетто предприятий-участников кластера в выручке-нетто предприятий региона, %	2,01	2,41
2	Доля налоговых поступлений от предприятий-участников кластера в региональный бюджет, %	н/д	2,20
2. Показатели развития промышленного кластера			
Показатели уровня развития человеческого капитала промышленного кластера			
1	Среднесписочная численность работников организаций промышленного кластера, мест	4 800	7 110
2	Доля высокопроизводительных рабочих мест, %	79,3	54,7
Источники финансирования промышленного кластера			
1	Инвестиции в основной капитал, млн руб.	н/д	1 376,00
Экономические показатели развития промышленного кластера			
1	Доля продаж предприятиями-участниками организациям, не являющимися участниками промышленного кластера, %	н/д	91,4
2	Доля использования продукции другими участниками кластера в общем объеме выпущенной продукции кластера, %	н/д	8,6
3	Добавленная стоимость промышленной продукции, млн руб.	н/д	2 623

Источник: [6]

Производительность кластера в абсолютном выражении увеличилась на 5,08 млрд руб., а также повысилась доля выручки-нетто предприятий-участников кластера в выручке-нетто предприятий региона на 0,4 %, как видно по данным таблицы 4.

Доля высокопроизводительных рабочих мест за анализируемый период значительно сократилась, при этом в абсолютном выражении произошло небольшое увеличение (84 высокопроизводительных рабочих места), а вот численность работников организаций-участников общая возросла на 48 %. В перспективе ожидается рост общего числа работников организаций-участников именно за счет роста числа высокопроизводительных рабочих мест (табл. 1).

Расчеты по части показателей, предложенных в рамках предыдущих исследований, не представляются возможным по причине отсутствия сведений по объемам экспорта, средней заработной платы работников организаций-участников, загрузке производственных мощностей [6]. При этом уровень экспорта кластера можно оценить по данным SWOT-анализа Кластера производителей нефтегазового и химического оборудования Воронежской области, согласно которому одной из слабых сторон кластера является относительно низкий объем экспорта продукции участников [10].

Наряду с этим в рамках SWOT-анализа кластера в числе сильных сторон отмечаются инновационный, образовательный и научно-технический потенциал территории базирования, а также наличие системной информационно-консультационной и методической поддержки хозяйствующих субъектов. Потенциал территории базирования кластера, высокий уровень развития кластера, а также отмеченные положительные эффекты, достигнутые в процессе интеграции субъектов, отражают перспективность кластерной концепции, реализуемой на территории Воронежской области. Недостигнутый уровень по целевым показателям эффективности кластера Воронежской области стоит отметить как негативный фактор, в виду чего стоит акцентировать пристальное внимание на дальнейшем развитии кластера, достижении целевых показателей эффективности, представленных на следующий период – 2021 г.

#### *Библиографический список*

1. Постановление Правительства РФ от 31.07.2015 № 779 (ред. от 02.08.2018) «О промышленных кластерах и специализированных организациях промышленных кластеров» (вместе с «Требованиями к промышленным кластерам и специализированным организациям промышленных кластеров в целях применения к ним мер стимулирования деятельности в сфере промышленности», «Правилами подтверждения соответствия промышленного кластера и специализированной организации промышленного кластера требованиям к промышленным кластерам и специализированным организациям промышленных кластеров в целях применения к ним мер стимулирования деятельности в сфере промышленности») // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_183798/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183798/) (дата обращения: 01.02.2020).
2. Приказ Департамента промышленности, транспорта и инноваций Воронежской области от 25.04.2012 № 67 «Об утверждении концепции кластерной политики Воронежской области в промышленном секторе экономики» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&base=RLAW181&n=51191#07965524677824336> (дата обращения: 01.02.2020).
3. Десятириков, А. Н., Нечаев, Ю. Б., Десятирикова, Е. Н., Лютова, Е. А. Механизм привлечения инвестиций в региональную экономику на примере Воронежской области // Вестник ВГУИТ. – 2018. – № 4 (78). – С. 378-383.
4. Ракута, Н. В., Ситохова, Т. Е. Концептуальные подходы к образованию региональных экономических кластеров // Управление. – 2019. – № 4. – С. 76-83.
5. Рязанова, Г. Н., Толкачев, П. С. Структурные уровни национальной экономической системы: аспект управления // Управление. – 2019. – № 4. – С. 84-89.
6. Траченко, М. Б., Гайша, О. Д. К оценке эффективности финансирования промышленных кластеров // Российский экономический журнал. – 2019. – № 5. – С. 36-47.
7. Яковенко, Н. В., Мишон, Е. В., Ромащенко, Т. А., Комов, И. В., Диденко, О. В., Сафонова, И. В., Деревягина, М. В. Оценка уровня развития экономики Воронежской области на основе эконометрического моделирования // Экология урбанизированных территорий. – 2019. – № 2. – С. 43-50.
8. Совместные проекты участников промышленных кластеров, 2018 / Ассоциация кластеров и технопарков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.akitr.ru/upload/Clusters2018.pdf> (дата обращения: 01.02.2020).

9. Территориальный орган государственной статистики по Воронежской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://voronezhstat.gks.ru/folder/47293> (дата обращения: 01.02.2020).
10. Центр кластерного развития Воронежской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cluster36.ru> (дата обращения: 01.02.2020).

#### References

1. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 31.07.2015 № 779 (red. ot 02.08.2018) "O promyshlennykh klasterakh i spetsializirovannykh organizatsiyakh promyshlennykh klasterov" (vmeste s "Trebovaniyami k promyshlennym klasteram i spetsializirovannym organizatsiyam promyshlennykh klasterov v tselyakh primeniya k nim mer stimulirovaniya deyatel'nosti v sfere promyshlennosti", "Pravilami podtverzheniya sootvetstviya promyshlennogo klastera i spetsializirovannoi organizatsii promyshlennogo klastera trebovaniyam k promyshlennym klasteram i spetsializirovannym organizatsiyam promyshlennykh klasterov v tselyakh primeniya k nim mer stimulirovaniya deyatel'nosti v sfere promyshlennosti) [Resolution of the Government of the Russian Federation "On Industrial Clusters and Specialized Organizations of Industrial clusters" No. 779, dated on July 31, 2015 (as amended, dated on August 2, 2018) (together with the "Requirements for industrial clusters and specialized organizations of industrial clusters in order to apply incentives to them in the field of industry", "Rules for confirming compliance of an industrial cluster and a specialized organization of an industrial cluster with the requirements for industrial clusters and specialized organizations of industrial clusters in order to apply incentives to them in the field of industry" ]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_183798/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183798/) (accessed 01.02.2020).
2. Prikaz Departamenta promyshlennosti, transporta i innovatsii Voronezhskoi oblasti ot 25 aprelya 2012 goda № 67 "Ob utverzhenii kontseptsii klasternoi politiki Voronezhskoi oblasti v promyshlennom sektore ekonomiki" [Order of the Department of Industry, Transport and Innovation of the Voronezh Region "On Approval of the Concept of Cluster Policy of the Voronezh region in the Industrial Sector of the Economy" No. 67, dated on April 25, 2012]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: <http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&base=RLAW181&n=51191#07965524677824336> (accessed 01.02.2020).
3. Desyatirikov A.N., Nechaev Yu.B., Desyatirikova E.N., Lyutova E.A. Mekhanizm privlecheniya investitsii v regional'nyu ekonomiku na primere Voronezhskoi oblasti [Mechanism for attracting investments in the regional economy on the example of the Voronezh region]. Vestnik VGUI [Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies], 2018, no. 4 (78), pp. 378-383.
4. Rakuta N.V., Sitokhova T.E. Kontseptual'nye podkhody k obrazovaniyu regional'nykh ekonomicheskikh klasterov [Conceptual approaches to the formation of regional economic clusters]. Upravlenie, 2019, no. 7 (4), pp. 76-83.
5. Ryazanova G.N., Tolkachev P.S. Strukturnye urovni nastional'noi ekonomicheskoi sistemy: aspekt upravleniya [Structural levels of the national economic system: management aspect]. Upravlenie, 2019, no. 7 (4), pp. 84-89.
6. Trachenko M.B., Gaisha O.D. K otsenke effektivnosti finansirovaniya promyshlennykh klasterov [To the evaluation of the effectiveness of financing industrial clusters]. Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal [Russian Economic Journal], 2019, no. 5, pp. 36-47.
7. Yakovenko N. V., Mishon E. V., Romashchenko T. A., Komov I. V., Didenko O. V., Safonova I. V., Derevyagina M. V. Otsenka urovnya razvitiya ekonomiki Voronezhskoi oblasti na osnove ekonometricheskogo modelirovaniya [Assessment of the level of economic development in the Voronezh region based on econometric modeling]. Ekologiya urbanizirovannykh territorii, 2019, no. 2, pp. 43-50.
8. Sovmestnye proekty uchastnikov promyshlennykh klasterov 2018 [Joint projects of industrial cluster participants 2018]. Assotsiatsiya klasterov i tekhnoparkov [Association for the Development of Clusters and Technology Parks of Russia]. Available at: <http://www.akitr.ru/upload/Clusters2018.pdf> (accessed 01.02.2020).
9. Territoria`nyi organ gosudarstvennoi statistiki po Voronezhskoi oblasti [Territorial Body of State Statistics for the Voronezh region]. Available at: <https://voronezhstat.gks.ru/folder/47293> (accessed 01.02.2020).
10. Tsentr klasterного razvitiya Voronezhskoi oblasti [Center for cluster development of the Voronezh region]. Available at: <http://www.cluster36.ru> (accessed 01.02.2020).

**Дорофеев Михаил Львович**  
канд. экон. наук, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-2829-9900  
**e-mail:** dorofeevml@yandex.ru

## ПЕРСПЕКТИВЫ БЛОКЧЕЙНА В РАЗВИТИИ ФИНАНСОВ ЗЕЛЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

**Аннотация.** Описано понятие технологии блокчейн, проанализированы ее достоинства и недостатки по сравнению с централизованными системами учета, хранения и обмена информацией. Описаны и проанализированы ключевые проблемы в развитии технологии и в ее внедрении в повседневную жизнь. Сравнительная дороговизна, наличие критических уязвимостей в программном коде, а также недостаточный уровень развития смежных технологий являются существенными препятствиями к развитию технологии блокчейн. Описаны направления развития и внедрения блокчейна в финансовом секторе, а также в сфере зеленых финансов. Таким направлением может стать рынок зеленых облигаций, которому крайне важно отслеживать выполнение требования целевого финансирования. Блокчейн, технологически позволяет эффективно удовлетворять это требование. Важным выводом, полученным в результате исследования, стало то, что несмотря на ряд попыток создать аналоги частных денег (Либра, Грамм и пр.), в ближайшее время замена криптовалютами традиционного фиатного денежного обращения маловероятна по ряду объективных причин.

**Ключевые слова:** блокчейн, деньги, криптовалюты, финтех, финансы, зеленые финансы, зеленые облигации, зеленые инвестиции.

**Цитирование:** Дорофеев М.Л. Перспективы блокчейна в развитии финансов зеленой экономики // Вестник университета. 2020. № 5. С. 178–185.

### Dorofeev Mikhail

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

**ORCID:** 0000-0002-2829-9900  
**e-mail:** dorofeevml@yandex.ru

## BLOCKCHAIN PERSPECTIVES IN THE DEVELOPMENT OF GREEN ECONOMY FINANCE

**Abstract.** The work describes the concept of blockchain technology, analyzes its advantages and disadvantages compared to centralized systems of accounting, storage and exchange of information. Key problems in the development of technology and its integration into everyday life are described and analyzed in this work. The relatively high cost, the presence of critical vulnerabilities in the software code, as well as the insufficient level of development of related technologies are significant obstacles to the development of blockchain technology. The directions of development and implementation of blockchain in the financial sector, as well as in the sphere of green finance are described. This direction can be the green bond market, for which is extremely important to track compliance with the requirement of targeted financing. Blockchain, technologically allows to effectively meet this requirement. An important conclusion obtained from the study was that despite a number of attempts to create analogues of private money (Libra, Gram, etc.) in the near future the replacement of traditional fiat money circulation by cryptocurrencies is unlikely for a number of objective reasons.

**Keywords:** blockchain, money, cryptocurrencies, fintech, finance, green finance, green bonds, green investments.

**For citation:** Dorofeev M.L. (2020) Blockchain perspectives in the development of green economy finance. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 178–185. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-178-185

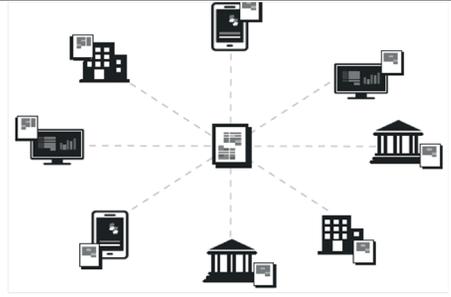
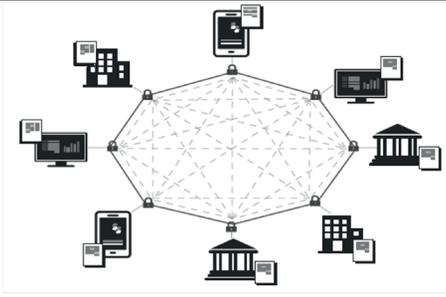
Технологически блокчейн представляет собой цепочку последовательных взаимосвязанных записей в общедоступном публичном реестре информации. Реестр ведется и дублируется среди участников сети, обеспечивая взаимные кросс-проверки и сохранность данных, которые в нем учитываются.

Блокчейн создавался для систем обмена информацией с участием большого количества субъектов общественных отношений и с учетом того, что у этой совокупности участников по умолчанию существует проблема доверия друг другу, соответственно, необходимы механизмы выстраивания доверительных отношений. На рисунке 1 представлены две модели хранения и обмена информацией: традиционная с участием центрального контрагента, и децентрализованная система.

© Дорофеев М.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/>).



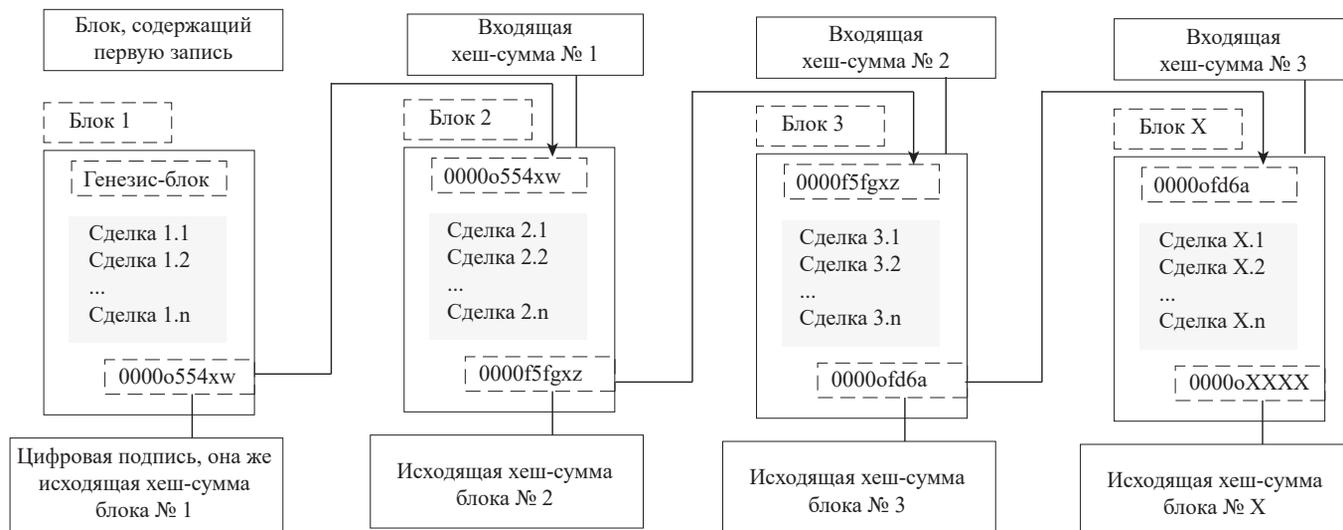
			
<p>Централизованная система учета, хранения и обмена информацией</p>		<p>Децентрализованная (распределенная) система учета, хранения и обмена информацией</p>	
<p>Преимущества:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) безопасность и дополнительная верификация проведения сделок;</li> <li>2) один канал передачи информации;</li> <li>3) более простой функционал, перекладывание части функций по передаче информации на центрального контрагента, получение дополнительных консультационных сервисов;</li> <li>4) возможность отката сделки и урегулирование споров;</li> <li>5) одна универсальная система учета, хранения и обмена данными;</li> <li>6) простота принятия важных решений и управления системой</li> </ol>	<p>Недостатки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) сосредоточение всех рисков по хранению данных на одном сервере;</li> <li>2) более высокие транзакционные издержки из-за наличия профессиональных посредников (отметим, что это спорный пункт, так как для частного случая (криптовалют) тоже есть посредники - майнеры и они берут комиссии за свое посредничество);</li> <li>3) одна централизованная мишень (цель) для атак мошенников и злоумышленников;</li> <li>4) концентрация влияния/ власти по управлению системой в одних руках у центрального контрагента</li> </ol>	<p>Преимущества:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) блокчейн позволяет решать проблему взаимного недоверия к контрагенту в больших группах и проводить обмен данными напрямую без проверяющего центрального контрагента, делая это быстрее (теоретически);</li> <li>2) менее высокие издержки (спорный пункт в ряде частных случаев);</li> <li>3) разделение/ распределение власти на множество участников сети;</li> <li>4) надежная защита данных и системы при атаке на один сервер (Нод), в том числе более высокая отказоустойчивость системы за счет распределения данных</li> </ol>	<p>Недостатки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) сложности с откатом транзакций, согласованием споров, решением проблем типа потери ключей к электронным кошелькам);</li> <li>2) сложности с согласованием действий и с принятием коллективных решений;</li> <li>3) скрытые уязвимости системы (квантовые компьютеры, двойные траты в результате Атаки 51 %)</li> </ol>

Составлено автором по материалам источника [9]

Рис. 1. Визуализация механизма обмена данными (финансовых отношений) в централизованной и децентрализованной системе учета и хранения информации, их достоинства и недостатки

Каждая последующая запись в блокчейне содержит хеш-сумму предыдущей и, соответственно, всю накопленную историю изменений в реестре данных. Каждая новая запись в реестре верифицируется большинством участников сети (майнеров), которые участвуют в децентрализованном распределении, верификации, учете, хранении и обмене информацией и создают новые информационные блоки.

Хеш-сумма представляет собой уникальное число, которое рассчитывается на основе математической функции. Использование уникальной хеш-суммы, как входящей информации для вновь создаваемого блока, исключает возможности подделывания или любого нелегитимного изменения истории записей в блокчейне, поскольку в любой другой версии цепочки записей хеш-сумма тоже будет другой (см. рис. 2).



Составлено автором по материалам источника [5]

Рис. 2. Принцип работы блокчейна на базе хеширования информации в блоках и учета уникальных цифровых подписей в виде хеш-сумм

В результате свойства, проиллюстрированного на рисунке 2, в теории данная технология обмена данными позволяет всем ее пользователям быть уверенными, что они имеют дело с надежной информацией, которой можно доверять.

*Слабые стороны технологии блокчейн.* К сожалению, на начало 2020 г. у технологии блокчейн недостатков и угроз в использовании в сфере финансов больше (количественно), чем возможностей и преимуществ.

1. Сравнительная дороговизна и неразвитость технологии, несмотря на то, что достаточно крупные игроки на рынке безналичных переводов и платежных систем, таких как Visa и Mastercard, а также ряд нефинансовых корпораций, таких как Walmart, IBM и другие, уже пробуют развивать и внедрять данную технологию в свои сервисы с определенным успехом.

2. Остаются нерешенными проблемы масштабируемости и скорости учета операций для большинства блокчейнов. Например, блокчейн Биткоина неконкурентоспособен по сравнению с традиционными централизованными системами денежных переводов в части обслуживания денежных переводов с большим количеством операций в секунду. Тем не менее, в ряде блокчейнов, например в Эфире и Риппле данная проблема решена.

3. Сложности в управлении устойчивым развитием инфраструктуры блокчейна. Учитывая децентрализованный характер блокчейна и физическое отсутствие центрального администратора, принятие важных решений, связанных с ее развитием, крайне осложнено, особенно в условиях критических и форс-мажорных обстоятельствах. Этот фактор приводит к так называемым форкам (от англ. fork – развилка, ответвление) или разделением блокчейна и образования новых цепочек блоков с новыми оригинальными названиями [6].

4. Низкий уровень интегрированности и интероперабельности блокчейна в механизме традиционной финансовой системы. С момента написания работы «Роль и перспективы внедрения криптовалют в современную мировую финансовую систему» заметно активизировалась работа по развитию проработке различных открытых процедурных интерфейсов (API) для сферы криптовалют с целью решить проблему интегрированности криптовалют во всей области общественных отношений [1].

5. Уязвимости в механизме кибербезопасности криптовалют девальвируют их теоретические преимущества защиты данных по сравнению с централизованными системами обмена информации. Так, по статистике в программном коде встречается от 25 до 100 ошибок, позволяющих осуществлять противоправные

и мошеннические действия [19; 22]. Кроме этого, за последние пять лет в СМИ уже много раз всплывали истории с «Атакой 51%» на различные виды блокчейнов, приведшие к достаточно существенным убыткам участников рынка: Bitcoin в 2014 г., Krypton и Shift в 2016 г.; BitcoinGold, Monacoin, Zencash, Verge, Aurum Coin и Litecoin Cash в 2018 г.; Bitcoin Cash в 2019 г. [2]. В эту же группу рисков следует отнести риск развития и массового использования квантовых компьютеров в гибридной многофункциональной форме и возможностях применения. Пока сложно оценить последствия появления такой вычислительной мощности для технологии блокчейн и ее криптографической защиты данных, однако риски очевидны.

6. Незрелость нормативно-законодательного обеспечения функционирования блокчейна и использования криптовалют, более того, большие разногласия в их восприятии в разных странах осложняет работу по направлению внедрения этих технологий в повседневную жизнь.

7. Устранение посредников приведет к экспоненциальному росту безработицы, поскольку посредники теоретически будут не нужны. Таким образом, как и большинство технологий, блокчейн, создавая что-то новое и повышая эффективность, прозрачность и скорость общественных отношений, приводит к уничтожению рабочих мест и посреднических рынков.

8. Идентификация пользователей сети и вопросы приватности – достаточно дискуссионная тема. С одной стороны, если весь мир перейдет на блокчейн в финансовых отношениях и криптовалюты, переход с традиционной централизованной системы будет произведен на децентрализованную систему с открытым доступом, то это позволит ликвидировать серую экономику, повысить эффективность и собираемость налогов до 100 %, а позволит получить все преимущества и положительные экономические эффекты, описанные выше. Вместе с тем все участники будут видеть все операции друг друга, что неприемлемо, к примеру, в торгах на рынке ценных бумаг, для ряда ситуаций, связанных с защитой персональных данных и т. п.

9. Кроме этого, масштабный переход на блокчейн и кратное увеличение майнеров приведет к колоссальному росту потребления энергии. Вероятно, этот пункт останется проблемой при условии, что стоимость энергии высокая.

*Проблемы внедрения и развития технологии блокчейн.* Несмотря на большое количество недостатков блокчейна и обоснованную критику криптовалют в период схлопывания очередного ценового пузыря на криптовалютном рынке в 2018 г., даже самые убежденные пессимисты признают, что технология блокчейн есть большие перспективы для дальнейшего развития и внедрения в различные сферы жизнедеятельности человека. Описанные в различных прогнозах и книгах направления использования криптовалют связывают технологию блокчейн с возможностями совместного применения с другими видами технологий, которые до сих пор не стали достаточно дешевыми массовыми и общедоступными (автономная робототехника, беспилотный транспорт, работа с большими данными, облачное хранение данных, машинное обучение, искусственный интеллект, интернет вещей, 3D-печать, виртуальная дополненная реальность и т. п.) [3; 10]. Возможно, именно, потому что общее технологическое развитие человечества не позволяет раскрыть потенциал блокчейна, для многих сложно себе представить и оценить по достоинству практическую значимость этой технологии обмена данными.

Можно встретить классификации и направления практического применения блокчейна для всевозможных областей народного хозяйства: систем денежных платежей и переводов, финансовой инфраструктуры; системы здравоохранения; систем управления, в том числе государственного; систем учета прав на активы и имущество; использование в голосовании; логистических систем и пр [11; 13; 23].

Очень убедительными и наглядными примерами внедрения технологии блокчейн в реальную финансово-хозяйственную практику взаимодействия большого количества участников являются кейсы корпорации IBM [23]. И действительно, становится понятным, почему существует так много скептиков блокчейна и криптовалют. На примере успехов IBM становится очевидно, что незрелость смежных технологий не позволяет блокчейну получить более широкое применение. Кейсы корпорации IBM показывают, что для эффективного внедрения блокчейна кроме Интернета, как базовой технологии, также необходим соответствующий технический прогресс и высокий уровень развития и внедрения интернета вещей. В условиях проблемы плохой или полной недоступности Интернета в отстающих регионах нашей планеты внедрение блокчейна физически невозможно.

*Перспективы блокчейна в развитии финансового сектора.* На рисунке 3 показан процесс эволюции видов денег, специфика эмиссии для централизованного и децентрализованного финансового механизма.



Составлено автором по материалам источников [5; 9]

Рис. 3. Классификация фиатных и цифровых денег по видам эмиссии и механизма обмена ценностями

На текущий момент мы оцениваем вероятность полной замены фиатных денег криптовалютами в обозримом будущем, как достаточно низкую, так как по своим свойствам и уровню признания обществом криптовалюты по-прежнему проигрывают в конкуренции с фиатными деньгами. Удивительным является тот факт, что чем больше технология блокчейн ассимилируется с традиционным механизмом финансовой системы, тем меньше децентрализации, анонимности в ней остается.

Криптовалюты могут быть более востребованы в сделках, если центральные банки возьмут на себя функцию центрального эмитента (пример блокчейна Риппл), заменив фиатные деньги цифровыми криптовалютами, то есть решение будет принято директивно.

*Технология блокчейн в зеленых финансах.* Ключевым принципом зеленых финансов является развитие по модели экономического роста с минимизацией использования углеродов. Выделяют несколько концепций, связанных с понятием зеленые финансы: модель устойчивых финансов; экологические финансы; финансы низкоуглеродной экономики; климатические финансы [16].

Ключевыми источниками долгосрочного финансирования зеленых инвестиционных проектов являются финансовые ресурсы пенсионных фондов, страховых компаний, а к краткосрочным и среднесрочным источникам фондирования главным образом относятся банковские кредиты и облигации [18].

Одним из важных свойств зеленых облигаций является то, что если привлеченные финансовые ресурсы, полученные в результате выпуска зеленых облигаций, не направлены на финансирование зеленых инвестиционных проектов и используются не в соответствии с принципами зеленых облигаций, то в течение 2 лет с даты эмиссии эти бумаги утрачивают статус зеленых облигаций и теряют их налоговые и прочие преимущества для инвесторов [8; 13]. Поэтому главным направлением и полезным практическим эффектом для внедрения блокчейна в сферу зеленых финансов является совершенствование рынка зеленых облигаций, где сегодня очень важна прозрачность [15; 17; 19; 20].

Одним из созданных продуктов в этом направлении является технология Цифрового зеленого кошелька (The Green Assets Wallet или GAW), позволяющего повысить для инвесторов и других участников прозрачность движения финансовых ресурсов, привлекаемых на развитие зеленой экономики [12].

Также можно встретить и другие направления внедрения и развития блокчейн в зеленых финансах. Например, организация сделок по купле-продаже возобновляемой энергии без участия посредников; проект компании Ant Financial по выстраиванию системы экономических отношений между государством,

корпорациями и домохозяйствами в области развития зеленой энергии, сокращения выбросов углекислого газа и загрязнения экологии и др. [4; 7; 14; 21].

Таким образом, блокчейн для зеленых финансов позволяет решать актуальную для этой сферы финансов на сегодняшний день проблему – контроль за целевым использованием финансовых ресурсов, то есть их обращение в границах зеленой экономики.

В заключение стоит отметить, что блокчейн является одной из самых непонятных и сложно оценимых технологий, способных при благоприятных условиях кардинально преобразить формат общественных отношений в части учета, хранения и обмена различными видами данных, информации, активами и имуществом. Данная технология находится на начальных этапах своего развития и успех ее будущего внедрения, а также скорость распространения сильно зависят от развития не менее важных смежных технологий.

Главной перспективой блокчейна является не замена фиатных денег криптовалютами, а совершенствование механизма Интернета широком понимании.

Криптовалюты в том виде, в котором они были созданы и существуют сегодня, как частный случай блокчейна, едва ли заменят фиатное денежное обращение в обозримом будущем, несмотря на активные попытки внедрить такие цифровые частные деньги, как Libra, Gramm и пр.

Более массовое использование криптовалют и гипотетическая полная замена фиатных денег цифровыми возможны. Для этого, на наш взгляд, необходима эволюция банковской системы до одноуровневой, сохранение центрального эмитента цифровых денег с одновременным сохранением эффективности трансмиссионного механизма и инструментов денежно-кредитного регулирования экономики в руках центрального банка. В этом случае финансовые посредники будут ликвидированы или существенно сокращены. При снижении себестоимости транзакций, росте скорости обращения денег, максимизации прозрачности работы финансовой системы, ликвидации теневого сектора, максимизации эффективности администрирования налогов и получении прочих преимуществ блокчейна будут сохранены возможности регулировать и настраивать финансовую систему, проводить контрциклическую и антикризисную денежно-кредитную политику и эффективно проводить прочие меры регулирования экономики.

Огромную роль в развитии и более широком внедрении блокчейна играет ускорение технического прогресса, развитие смежных технологий. Без успехов в этом направлении развитие блокчейна невозможно.

Зеленые финансы также могут получить положительный эффект от внедрения технологий блокчейна. Главным положительным эффектом в данном направлении является повышение прозрачности зеленой финансовой экосистемы и эффективный контроль инвесторов за целевым использованием зеленых финансовых ресурсов.

#### Библиографический список

1. Дорофеев, М. Л., Косов, М. Е. Роль и перспективы внедрения криптовалют в современную мировую финансовую систему // Финансы и кредит. – 2019. – Т. 25. – № 2. – С. 392-408. <https://doi.org/10.24891/fc.25.2.392>
2. Что такое атака 51 %? // ForkLog [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://forklog.com/chto-takoe-ataka-51/> (дата обращения: 06.03.2020).
3. Ali, R., Barrdear, J., Clews, R., Southgate, J. The Economics of Digital Currencies // Bank of England Quarterly Bulletin. Q3. – 2014. – Pp. 276-286.
4. Blockchain – an opportunity for energy producers and consumers? // PwC. – 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/assets/pwc-blockchain-opportunity-for-energyproducers-and-consumers.pdf> (дата обращения: 06.03.2020).
5. Blockchain and emerging digital technologies for enhancing post-2020 climate markets / World Bank, Washington, DC, 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://documents.worldbank.org/curated/en/942981521464296927/pdf/124402-WP-Blockchainandemergingdigitaltechnologiesforenhancingpostclimatemarkets-PUBLIC.pdf> (дата обращения: 06.03.2020).
6. Castor, A. A Short Guide to Bitcoin Forks // Coindesk [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.coindesk.com/short-guide-bitcoin-forks-explained> (дата обращения: 06.03.2020).
7. Chen, L., Zadek, S., Sun, T. Scaling citizen action on climate: ANT Financial's efforts towards a digital finance solution / United Nations Environment Program, Geneva, 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://unepinquiry.org/publication/scaling-citizen-action-on-climate/#> (дата обращения: 06.03.2020).

8. Climate Awareness Bonds // European Investment Bank [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.eib.org/en/investor\\_relations/cab/index.htm](https://www.eib.org/en/investor_relations/cab/index.htm) (дата обращения: 06.03.2020).
9. Distributed ledger technology (DLT) and blockchain: Fintech Note No. 1 / World Bank, Washington, DC, 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://documents.worldbank.org/curated/en/177911513714062215/pdf/122140-WP-PUBLIC-Distributed-Ledger-Technology-and-Blockchain-Fintech-Notes.pdf> (дата обращения: 06.03.2020).
10. Furfaro, A., Argento, L., Sacca, D., Angiulli, F., & Fassetti, F. (2019). An Infrastructure for Service Accountability based on Digital Identity and Blockchain 3.0 // IEEE INFOCOM 2019 – IEEE Conference on Computer Communications Workshops (INFOCOM WKSHPS). – 7 p. doi:10.1109/infcomw.2019.8845092
11. Golden, S. L. M., Price, A. Sustainable supply chains: better global outcomes with blockchain // New America. – 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.newamerica.org/bretton-woods-ii/policy-papers/sustainable-supply-chains/> (дата обращения: 06.03.2020).
12. Green Assets Wallet: About [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://greenassetswallet.org/about> (дата обращения: 06.03.2020).
13. Green Bond Principles (GBP) // International Capital Market Association [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.icmagroup.org/green-social-and-sustainability-bonds/green-bond-principles-gbp/> (дата обращения: 06.03.2020).
14. Green Finance // Ant Financial [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.antfin.com/development.htm> (дата обращения: 06.03.2020).
15. Kyriakou, S. Green bond investors demand transparency // FTAdviser.com. – 2017. – June 14 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ftadviser.com/investments/2017/06/14/green-bond-investors-demand-transparency/> (дата обращения: 06.03.2020).
16. Lindenberg N. Definition of green finance / German Development Institute (DIE), Bonn. – 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.die-gdi.de/uploads/media/Lindenberg\\_Definition\\_green\\_finance.pdf](https://www.die-gdi.de/uploads/media/Lindenberg_Definition_green_finance.pdf) (дата обращения: 06.03.2020).
17. Nordic and Baltic public sector green bonds 2018 // Climate Bonds Initiative [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.climatebonds.net/resources/reports/nordic-and-baltic-public-sector-green-bonds> (дата обращения: 06.03.2020).
18. Rakić S., Mitić P. Green banking: green financial products with special emphasis on retail banking products // CCEDEP - 2nd Climate Change, Economic Development, Environmental and People Conference. Prešov, Slovakia, 2012. – Pp. 54-60.
19. Roubini N., Byrne P. The blockchain pipe dream // Project Syndicate. – 2018. – March 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.project-syndicate.org/commentary/blockchain-technology-limited-applications-by-nourielroubini-and-preston-byrne-2018-03> (дата обращения: 06.03.2020).
20. Santibanez M. [et al.]. Transparency the key for burgeoning green bond market // Reuters, 2015. – March 30 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.reuters.com/article/green-bonds/transparency-the-key-for-burgeoning-green-bond-market-idUSL6N0WW16120150330>(дата обращения: 06.03.2020).
21. Tapscott D (2018) Ten cryptocurrency predictions for 2018 from the co-founder of the Blockchain Research Institute [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://qz.com/1171977/ten-2018-predictions-from-the-founder-of-the-blockchain-research-institute/>(дата обращения: 06.03.2020).
22. Wilmoth, J. Ethereum Smart Contracts only Good in ‘Kangaroo Courts’: NYU Prof. Roubini N. // CCN. – 2018. – June 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://finance.yahoo.com/news/ethereum-smart-contracts-only-good-174348580.html> (дата обращения: 06.03.2020).
23. White, M. Digitizing Global Trade with Maersk and IBM // Blockchain Pulse: IBM Blockchain Blog [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ibm.com/blogs/blockchain/2018/01/digitizing-global-trade-maersk-ibm/> (дата обращения: 06.03.2020).

#### References

1. Dorofeev M. L., Kosov M. E. Rol' i perspektivy vnedreniya kriptovalyut v sovremennuyu mirovuyu finansovuyu sistemu [*Role and prospects of implementation of the cryptovalute to the modern world financial system (in Russian)*]. *Finansy i kredit [Finance and credit]*, 2019, vol. 25, no. 2, pp. 392-408. <https://doi.org/10.24891/fc.25.2.392>
2. Chto takoe ataka 51 %? [*What's a 51 % attack?*]. ForkLog. Available at: <https://forklog.com/chto-takoe-ataka-51/> (accessed 06.03.2020).
3. Ali, R., Barrdear, J., Clews, R., Southgate, J. The Economics of Digital Currencies. Bank of England Quarterly Bulletin. Q3. – 2014. – Pp. 276-286.

4. Blockchain – an opportunity for energy producers and consumers? PwC global power & utilities. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/assets/pwc-blockchain-opportunity-for-energyproducers-and-consumers.pdf> (accessed 06.03.2020).
5. Blockchain and emerging digital technologies for enhancing post-2020 climate markets. World Bank, Washington DC, 2018. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/942981521464296927/pdf/124402-WP-Blockchainandemergingdigitaltechnologiesforenhancingpostclimatemarkets-PUBLIC.pdf> (accessed 06.03.2020).
6. Castor, A. A Short Guide to Bitcoin Forks. Coindesk. Available at: <https://www.coindesk.com/short-guide-bitcoin-forks-explained> (дата обращения: 06.03.2020).
7. Green Finance. Ant Financial. Available at: <https://www.antfin.com/development.htm> (accessed 06.03.2020).
8. Green Assets Wallet: About. Available at: <https://greenassetswallet.org/about> (accessed 06.03.2020).
9. Climate Awareness Bonds. European Investment Bank. Available at: [https://www.eib.org/en/investor\\_relations/cab/index.htm](https://www.eib.org/en/investor_relations/cab/index.htm) (accessed 06.03.2020).
10. Green Bond Principles (GBP). International Capital Market Association. Available at: <https://www.icmagroup.org/green-social-and-sustainability-bonds/green-bond-principles-gbp/> (accessed 06.03.2020).
11. White, M. Digitizing Global Trade with Maersk and IBM. Blockchain Pulse: IBM Blockchain Blog. Available at: <https://www.ibm.com/blogs/blockchain/2018/01/digitizing-global-trade-maersk-ibm/> (accessed 06.03.2020).
12. Nordic and Baltic public sector green bonds 2018. Climate Bonds Initiative. Available at: <https://www.climatebonds.net/resources/reports/nordic-and-baltic-public-sector-green-bonds> (accessed 06.03.2020).
13. Chen L., Zadek S., Sun, T. Scaling citizen action on climate: ANT Financial’s efforts towards a digital finance solution. United Nations Environment Program, Geneva, 2017. Available at: <https://unepinquiry.org/publication/scaling-citizen-action-on-climate/#> (accessed 06.03.2020).
14. Furfaro, A., Argento, L., Sacca, D., Angiulli, F., & Fassetti, F. (2019). An Infrastructure for Service Accountability based on Digital Identity and Blockchain 3.0 // IEEE INFOCOM 2019 – IEEE Conference on Computer Communications Workshops (INFOCOM WKSHPs). – 7 p. doi:10.1109/infcomw.2019.8845092
15. Golden S. L. M., Price A. Sustainable supply chains: better global outcomes with blockchain. (2018). Available at: <https://www.newamerica.org/bretton-woods-ii/policy-papers/sustainable-supply-chains/> (accessed 06.03.2020).
16. Kyriakou S. Green bond investors demand transparency. FinancialTimes, (2017) 14 June. Available at: <https://www.ftadviser.com/investments/2017/06/14/green-bond-investors-demand-transparency/> (accessed 06.03.2020).
17. Lindenberg N. (2014) Definition of green finance. German Development Institute (DIE), Bonn. Available at: [https://www.die-gdi.de/uploads/media/Lindenberg\\_Definition\\_green\\_finance.pdf](https://www.die-gdi.de/uploads/media/Lindenberg_Definition_green_finance.pdf) (accessed 06.03.2020).
18. Rakić S, Mitić P (2012) Green banking: green financial products with special emphasis on retail banking products. CCEDEP – 2nd Climate Change, Economic Development, Environmental and People Conference. Prešov, Slovakia, 2012, pp. 54-60.
19. Wilmoth J. Ethereum Smart Contracts only Good in ‘Kangaroo Courts’: NYU Prof. Roubini N. CCN, 2018, June 1. Available at: <https://finance.yahoo.com/news/ethereum-smart-contracts-only-good-174348580.html> (accessed 06.03.2020).
20. Roubini N., Byrne P. The blockchain pipe dream. Project Syndicate, 5 March. Available at: <https://www.project-syndicate.org/commentary/blockchain-technology-limited-applications-by-nourielroubini-and-preston-byrne-2018-03> (accessed 06.03.2020).
21. Santibanez M. [et al.] Transparency the key for burgeoning green bond market. Reuters, 30 March. Available at: <https://www.reuters.com/article/green-bonds/transparency-the-key-for-burgeoninggreen-bond-market-idUSL6N0WW16120150330> (accessed 06.03.2020).
22. Tapscott D. Ten cryptocurrency predictions for 2018 from the co-founder of the Blockchain Research Institute. Available at: <https://qz.com/1171977/ten-2018-predictions-fromthe-founder-of-the-blockchain-research-institute/> (accessed 06.03.2020).
23. Distributed ledger technology (DLT) and blockchain, Fintech Note No. 1. World Bank, Washington DC, 2017. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/177911513714062215/pdf/122140-WP-PUBLIC-Distributed-Ledger-Technology-and-Blockchain-Fintech-Notes.pdf> (accessed 06.03.2020).

**Ильин Андрей****Владимирович**

канд. экон. наук, Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Новосибирск, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-7257-2978  
**e-mail:** [Ilinav2007@mail.ru](mailto:Ilinav2007@mail.ru)

## О ПРОБЛЕМЕ НЕПОЛНОГО ИСЧИСЛЕНИЯ НАЛОГОВ НАЛОГОВЫМИ ОРГАНАМИ В ХОДЕ НАЛОГОВОГО КОНТРОЛЯ

**Аннотация.** Предметом исследования является состояние налогового контроля как значимого института налоговой системы России. Анализ изменений законодательства о налогах и сборах, литературы и практики налогообложения указал на актуальность проблемы неполного исчисления налогов налоговыми органами в ходе налогового контроля. Целью статьи является исследование полноты исчисления налогов налоговыми органами в ходе налогового контроля и обоснование отказа от модели компенсации низких налоговых рисков у правонарушителей за счет повышения налоговой нагрузки для законопослушных налогоплательщиков. В статье подвергнута критике недостаточность камеральных налоговых проверок после введения в налоговую систему России пределов осуществления прав налогоплательщика по исчислению налоговой базы и (или) суммы налога. Указано на возможность неполного исчисления налогов налоговым органом в ходе налогового контроля в результате сговора с налогоплательщиком. Сделан вывод о важности контроля за полнотой исчисления налогов налоговыми органами, необходимости увеличения количества налоговых проверок и отказа от модели компенсации низких налоговых рисков у правонарушителей за счет повышения налоговой нагрузки для законопослушных налогоплательщиков.

**Ключевые слова:** налог, налоговая проверка, налоговый контроль, налоговое администрирование, налоговый спор, защита прав налогоплательщика, уклонение от уплаты налогов, действительное налоговое обязательство.

**Цитирование:** Ильин А.В. О проблеме неполного исчисления налогов налоговыми органами в ходе налогового контроля // Вестник университета. 2020. № 5. С. 186–192.

**Ilin Andrey**

Candidate of Economic Sciences, Siberian Institute of Management – Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Novosibirsk, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-7257-2978  
**e-mail:** [Ilinav2007@mail.ru](mailto:Ilinav2007@mail.ru)

## ABOUT THE PROBLEM OF INCOMPLETE CALCULATION OF TAXES BY TAX AUTHORITIES IN THE COURSE OF TAX CONTROL

**Abstract.** The subject of the study is the state of tax control as a significant institution of the tax system in Russia. An analysis of changes in legislation on taxes and fees, literature and taxation practices has pointed to the urgency of the problem of incomplete taxation by tax authorities during tax control. The purpose of the article is to study the completeness of tax calculation by tax authorities during tax control and justify the rejection of a model for compensating low tax risks for offenders by increasing the tax burden for law-abiding taxpayers. The insufficiency of desk tax audits after the introduction into the tax system of Russia of the limits on the exercise of taxpayer rights to calculate the tax base and (or) the amount of tax has been criticized in the article. It has been indicated to the possibility of incomplete calculation of taxes by the tax authority during tax control as a result of a conspiracy with the taxpayer. It has been concluded about the importance of monitoring the completeness of tax calculation by tax authorities, the need to increase the number of tax audits and abandoning the model of compensating low tax risks for offenders by increasing the tax burden for law-abiding taxpayers.

**Keywords:** tax, tax audit, tax control, tax administration, tax dispute, protection of taxpayer rights, tax evasion, valid tax liability.

**For citation:** Ilin A.V. (2020) About the problem of incomplete calculation of taxes by tax authorities in the course of tax control. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 186–192. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-186-192

Достаточность финансовых ресурсов является необходимым условием функционирования любого государства. Для современной России эффективно действующая налоговая система имеет большое значение, поскольку налоги составляют свыше 80 % от общего объема доходов бюджетной системы.

© Ильин 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/>).



Устойчивость и целостность налоговой системы призвано обеспечить эффективное и законное налоговое администрирование. От него зависит состояние всего процесса налогообложения, начиная от установления и введения налогов и заканчивая рассмотрением спора между налогоплательщиком и налоговым органом.

В последние годы государство предпринимает активные меры противодействия уклонению от налогообложения, которые затрагивают и сферу налогового контроля. Федеральная налоговая служба (далее – ФНС России) ежегодно указывает на сокращение теневого сектора экономики и рост собираемости налогов. Действительно, налоговые органы добились серьезных успехов в налоговом администрировании и активно развивают использование новых цифровых технологий.

Налоги выполняют публичное предназначение, носят императивный характер, что в принципе исключает возможность договариваться с налогоплательщиком об их сумме. В теории механизм налогообложения во всех случаях должен обеспечивать полноту взимания налогов. Вместе с тем на практике в налоговом контроле имеются недостатки, негативно сказывающиеся на состоянии налоговой системы, защите частной собственности законопослушных налогоплательщиков, что требует критического отношения, осмысления и исследования в научной литературе.

Целью статьи является исследование полноты исчисления налогов налоговыми органами в ходе налогового контроля и обоснование отказа от модели компенсации низких налоговых рисков у правонарушителей за счет повышения налоговой нагрузки для законопослушных налогоплательщиков.

Представленный в статье обзор построен на основе анализа законодательства о налогах и сборах, практики налогообложения и экономической литературы. Используются теоретические методы формальной и диалектической логики, эмпирические методы интерпретации, сравнения и описания, частнонаучные методы.

Потребность в анализе проблемы неполного исчисления налогов налоговыми органами в ходе налогового контроля обусловила необходимость решения сразу двух задач: 1) теоретико-познавательной; 2) практической. Применение системного и комплексного подхода, сравнительного анализа и синтеза позволило выявить значимые недостатки налоговой системы России, отрицательно влияющие на ее справедливость и эффективность.

Главной задачей налоговых органов является контроль за соблюдением законодательства о налогах и сборах, за правильностью исчисления и полнотой уплаты налогоплательщиками налогов. Актуальная для современной России проблема неполного исчисления налогов налоговыми органами в ходе налогового контроля, нередко непосредственно связанная с уклонением от налогообложения и должностными преступлениями, оказывает негативное воздействие на всю финансовую систему государства, подрывает авторитет исполнительной власти, стимулирует теневую экономику и сокращает собираемость налогов.

Нарушаются не только фискальные интересы государства, но интересы, связанные с защитой частной собственности законопослушных налогоплательщиков, для которых в целях компенсации выпадающих налоговых доходов государство несправедливо увеличивает налоговую нагрузку, на что указывал Президент России [2]. Кроме того, налогоплательщики, которым налоговые органы неполно исчислили налоги, получают конкурентные преимущества перед законопослушными налогоплательщиками. Они имеют меньшие издержки, оставляют в собственном распоряжении больше денежных средств, могут снизить себестоимость товаров, работ, услуг, и имеют возможность предложить контрагентам меньшую цену на свою продукцию.

Такая ситуация влечет неравное налогообложение для лиц, находящихся в равном экономическом положении, нарушает свободу экономической деятельности, право частной собственности, и стимулирует к неполному исполнению обязанности по уплате налога в будущем.

В последние годы государство предпринимает активные меры противодействия уклонению от налогообложения, которые затрагивают и сферу налогового контроля. К их числу относится введение в налоговую систему России пределов осуществления прав по исчислению налоговой базы и (или) суммы налога, сбора, страховых взносов.

Мы полностью разделяем обоснованную позицию ФНС России о том, что введение в действие с 19 августа 2017 г. статьи 54.1 Налогового кодекса Российской Федерации (далее – НК РФ) является основанием для серьезного изменения налогового контроля и практики налогообложения [1; 4; 5].

Важно обратить внимание на то, что не допускается уменьшение налогоплательщиком налоговой базы и (или) суммы, подлежащего уплате налога в результате искажения сведений о фактах хозяйственной жизни, об объектах налогообложения, подлежащих отражению в налоговом и (или) бухгалтерском учете либо налоговой

отчетности налогоплательщика. НК РФ при исполнении хозяйственной операции лицом, не указанным в первичных документах (как правило, в таких случаях в них указан именно проблемный контрагент), прямо запрещает налогоплательщикам учитывать не только налоговые вычеты по НДС, но и расходы.

Анализ порядка исчисления налогов, применяемых в налоговой системе России, показывает, что данный запрет в теории в полном объеме должен распространяться на налог на прибыль организаций, НДФЛ индивидуальных предпринимателей, упрощенную систему налогообложения с объектом налогообложения «доходы, уменьшенные на величину произведенных расходов», ЕСХН и акцизы.

На практике предметом налогового контроля в отношении хозяйственных операций налогоплательщика с проблемным контрагентом в основном выступает только НДС.

По всей стране имеется множество примеров проведения после 19 августа 2017 г. камеральных налоговых проверок у применяющих общий режим налогообложения организаций и индивидуальных предпринимателей по НДС из-за проблемных контрагентов, и одновременное отсутствие камеральных налоговых проверок у этих же налогоплательщиков по налогу на прибыль и НДФЛ. Камеральные налоговые проверки налоговых деклараций организаций и индивидуальных предпринимателей по упрощенной системе налогообложения и единому сельскохозяйственному налогу фактически вообще не проводятся налоговыми органами.

Непонятно выглядит практика налогообложения, при которой налоговые органы предлагают налогоплательщикам для устранения налоговых разрывов предоставить уточненные налоговые декларации, и уменьшить налоговые вычеты по НДС, но оставляют неизменной всю стоимость товаров, работ, услуг для исчисления налога на прибыль и НДФЛ по хозяйственным операциям с одним и тем же проблемным контрагентом. Более того, отказ от доначисления налога на прибыль (НДФЛ) может стать стимулом для того, чтобы налогоплательщик самостоятельно заплатил НДС. Получается, что бухгалтерские документы, полученные от проблемного контрагента, учитываются налогоплательщиком по одному налогу, и не учитываются по другому налогу.

Считаем необходимым критически относиться к такому подходу, приводящему к проблеме неполного исчисления налогов. Выявление налоговым органом фиктивной хозяйственной операции в контексте появления в налоговой системе России пределов осуществления прав по исчислению налоговой базы и (или) суммы налога предполагает, что она должна быть полностью убрана из сферы налогообложения. Напротив, если хозяйственная операция является реальной, и обязательство исполнено именно контрагентом, то она должна быть в полном объеме учтена налогоплательщиком по всем налогам.

Развивая на практике методы стимулирования налогоплательщика к добровольной уплате налога, досудебного разрешения налоговых споров и «взаимовыгодного обмена», о которых много пишут в экономической литературе, важно не забывать о проблеме неполного исчисления налогов налоговыми органами в ходе налогового контроля, проявляющейся в налоговой системе России вследствие наличия коррупционных схем [7]. Исследователи проблем налогообложения аргументированно констатируют распространение коррупции в налоговых органах [9].

Регламентирующая выездную налоговую проверку статья 89 НК РФ даже содержит норму, указывающую на возможность сговора должностного лица налогового органа с налогоплательщиком, направленного на не выявление фактов налогового правонарушения, что является показательным и достаточно редким примером для федерального закона [1].

Таким образом, федеральный законодатель прямо допускает возможность заведомо ложного уменьшения должностным лицом налогового органа сведений о сумме неуплаченных налогоплательщиком налогов в акте выездной налоговой проверки и решении о привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения.

Подобные действия со стороны должностных лиц налогового органа могут быть обусловлены получением взятки либо злоупотреблением должностными полномочиями в целях, например, премирования, карьеризма либо предотвращения возможности обжалования налогоплательщиком решения о привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения и его признания незаконным арбитражным судом.

Неполное исчисление налогов налоговыми органами в ходе налогового контроля существенно нарушает фискальные интересы государства, причиняет ему ущерб, и влечет нарушение порядка зачисления налоговых доходов в бюджетную систему России.

Из экономической литературы и практики налогообложения хорошо известно, что в последние годы значительный объем налогового контроля сосредоточен на хозяйственных операциях налогоплательщиков

с участием проблемных контрагентов. Поэтому сговор должностного лица налогового органа с налогоплательщиком может проявляться главным образом в принятии в ходе выездной налоговой проверки для целей налогообложения необоснованно примененных налогоплательщиком сумм налоговых вычетов по НДС, акцизам и (или) расходам по фиктивным документам проблемного контрагента.

В действиях по сокрытию фактических обстоятельств хозяйственных операций, выявленных в рамках выездной налоговой проверки, и фиксации в акте выездной налоговой проверки и решении о привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения заведомо меньшей суммы неуплаченных налогоплательщиком налогов, может содержаться целая совокупность преступлений.

Налогоплательщики, идущие на сговор с работниками налоговых органов, не заинтересованы в разоблачении своей незаконной деятельности. Соответственно, у должностных лиц налоговых органов и налогоплательщиков имеется взаимная заинтересованность материального характера, создающая условия для высокой латентности должностных преступлений в сфере налогообложения.

Поэтому налоговым органам и правоохранительным органам при осуществлении мер по предупреждению коррупционных правонарушений необходимо обращать внимание не только на то, какие сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера декларируют должностные лица, но и на самое главное – полноту исчисления налогов в ходе налогового контроля.

Целесообразно сравнивать между собой суммы налогов, зафиксированные в заключении предпроверочного анализа, акте выездной налоговой проверки и решении о привлечении налогоплательщика к ответственности за совершение налогового правонарушения. Уместно сопоставлять между собой количество проведенных выездных налоговых проверок и количество налоговых споров, обращений налогоплательщиков в арбитражный суд. Отсутствие налоговых споров может являться фактором, указывающим на устраивающее законопослушного налогоплательщика неполное исчисление налогов налоговым органом по результатам выездной налоговой проверки, и, следовательно, на возможный его сговор с должностным лицом налогового органа.

Задачи, функции, формы и методы деятельности налоговых органов, а также порядок проведения налогового контроля требуют нормативного обеспечения. Законодательное регулирование налогового контроля обусловлено связанностью налогового органа законом и недопустимости произвольного вмешательства в экономическую деятельность организаций и индивидуальных предпринимателей.

В теории налогообложения общепризнано, что именно законодательное урегулирование процесса налогового контроля обеспечивает баланс частных и публичных интересов в налоговых отношениях, а также защиту прав налогоплательщиков. Поэтому в налоговой системе России камеральные налоговые проверки и выездные налоговые проверки достаточно подробно регламентированы.

Вместе с тем налоговые органы стремятся осуществлять налоговый контроль в форме, не предусмотренной НК РФ, вне рамок закона, и для улучшения статистической отчетности, замещают ежегодно сокращающиеся масштабы выездных налоговых проверок деятельностью различных комиссий, куда под предлогом дачи пояснений для личной беседы вызывается налогоплательщик либо его представитель [1]. Декларируемой целью работы таких комиссий является легализация налоговой базы и увеличение поступлений налогов в бюджет путем побуждения налогоплательщиков к самостоятельному уточнению налоговых обязательств и недопущению нарушений налогового законодательства в последующих периодах [3].

Представляются неубедительными исключительно позитивные оценки деятельности комиссий, имеющиеся в экономической литературе [14]. Само функционирование комиссий весьма спорно, поскольку не урегулировано НК РФ, идет вразрез с детальной регламентацией институциональных правил налогообложения, о которой как о достижении заявляли ученые и практики после вступления в силу части первой НК РФ [1].

Замещение налоговых проверок деятельностью комиссий налоговых органов, у которых нет законодательных ограничений, при всех плюсах, связанных с повышением собираемости налогов, становится негативной тенденцией, отрицательно сказывается на частной собственности, и лишает налогоплательщиков возможностей судебной защиты. Налогоплательщик не вправе оспорить в арбитражном суде то административное воздействие, которое на комиссии осуществляет налоговый орган.

Отсутствие законодательной регламентации деятельности комиссий налоговых органов может превращать данную форму налогового контроля в инструмент чрезмерного ограничения свободы предпринимательства и частной собственности. Кроме того, являться причиной злоупотреблений, приводящих к неполному

определению сумм налогов, подлежащих доплате налогоплательщиком в бюджет. Как верно пишут исследователи проблем налогообложения, большая часть коррупционных преступлений в налоговых органах совершается в ходе общения с налогоплательщиками [11].

Поэтому прямые физические контакты и личное общение должностных лиц налогового органа с налогоплательщиком нужно исключить. В налоговых отношениях должны быть бесконтактные формы и методы работы налогового органа с налогоплательщиком, электронный документооборот по телекоммуникационному каналу связи, сводящий к минимуму человеческий фактор. Налогоплательщики не должны посещать налоговые органы.

Мы не видим ничего неправильного или избыточного в проведении законных форм налогового контроля. Гораздо худшее решение не проводить налоговые проверки, не выявлять налоговые правонарушения либо не полностью их выявлять, и компенсировать потери от сокращающихся масштабов налогового контроля повышением налоговой нагрузки в экономике. Для законопослушного налогоплательщика и потенциально зарубежного инвестора модель «низкая налоговая нагрузка для всех и высокие налоговые риски у правонарушителей» выгоднее и предпочтительнее по сравнению с моделью «низкие налоговые риски у правонарушителей и высокая налоговая нагрузка для всех».

ФНС России заявляет о серьезном сокращении количества фиктивных хозяйственных операций, ежегодно отчитывается о положительной динамике собираемости налогов и страховых взносов. В тоже время в экономической литературе высказываются иные точки зрения, и доказывается невысокая собираемость налогов, а также рост теневого сектора экономики [6; 12].

Министерство финансов оценивает ежегодный объем «серой» заработной платы в 10 трлн руб. (почти одна восьмая ВВП России), в том числе за 2019 г., около 18 млн человек получают заработную плату в конверте, что говорит о наличии у работодателей огромного массива неучтенных для целей налогообложения наличных денежных средств [10, с. 149; 13, с. 4].

В 2017 г. опубликована информация, со ссылкой на ФНС России, о выявлении по итогам 2016 г. в декларациях по НДС 3,2 млн налоговых разрывов на общую сумму 2,6 трлн руб. при сопоставимой сумме собранного НДС 2,7 трлн рублей [8, с. 7]. Одновременно на примерах отдельных регионов исследователи указывают на незначительное число деклараций по НДС с низким налоговым риском (14,4 %) и большую долю (72,3 %) неустраняемых расхождений в декларациях по НДС [15].

В данных цифрах заложена неопределенность налоговой системы России и нестабильность законодательства о налогах и сборах обусловленная потребностью замещать потери налоговых доходов из-за уклонения от уплаты налогов, которая негативно сказывается и будет сказываться в будущем на инвестиционном климате.

Сказанное позволяет сделать вывод о явной недостаточности имеющегося количества выездных налоговых проверок, необходимости их увеличения, и актуальности проблемы неполного исчисления налогов налоговыми органами в ходе налогового контроля не только для государства, но и для законопослушных налогоплательщиков. Они в первую очередь заинтересованы в снижении избыточной налоговой нагрузки.

Концептуальные основы налогообложения предусматривают самостоятельное исчисление налогов организациями и индивидуальными предпринимателями, что сбалансировано необходимостью проведения у них налоговых проверок. В прямые обязанности налогового органа входит подтверждение правильности самостоятельного исчисления налога указанными категориями налогоплательщиков.

Если имеется налоговое правонарушение, то налоговый орган, решая свою главную задачу, обязан его выявить, документально доказать, причем именно в порядке, предусмотренном Налоговым кодексом Российской Федерации, и во всех случаях должен нести ответственность за неполноту доначисленного им налога. Подход, при котором налоговые правонарушения, а тем более, умышленные налоговые правонарушения, не выявляются либо выявляются не в полном объеме, а все потери налоговых доходов от чужого уклонения от налогообложения компенсируются повышением налоговой нагрузки для законопослушных налогоплательщиков, полагаем несправедливым, неэффективным и недопустимым для налоговой системы современной России.

#### *Библиографический список*

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2020) (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.02.2020 г.) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (дата обращения: 13.03.2020).

2. Послание Президента РФ Правительству РФ от 12.04.1999 «О бюджетной политике на 2000 год» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=206928#07451186412878013> (дата обращения: 13.03.2020).
3. Письмо ФНС России от 17.07.2013 № АС-4-2/12722 (с изм. от 21.03.2017) «О работе комиссий налоговых органов по легализации налоговой базы» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_150125/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_150125/) (дата обращения: 13.03.2020).
4. Письмо ФНС России от 16.08.2017 № СА-4-7/16152@ «О применении норм Федерального закона от 18.07.2017 № 163-ФЗ «О внесении изменений в часть первую Налогового кодекса Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_223373/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_223373/) (дата обращения: 13.03.2020).
5. Письмо ФНС России от 31.10.2017 № ЕД-4-9/22123@ «О рекомендациях по применению положений статьи 54.1 Налогового кодекса Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_282284/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282284/) (дата обращения: 13.03.2020).
6. Голодец, О. Ю. Пленарное заседание «Приоритеты социальной политики», 7 апреля 2015 г. Стенограмма выступлений // XVI Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества: сборник трудов конференции, Москва, 7-10 апр. 2015 г. В четырех книгах. Книга 1 / отв. ред. Е. Г. Ясин. – М.: НИУ ВШЭ, 2015. – С. 55-136.
7. Ефремова, Т. А. Налоговое администрирование как инструмент мотивации налогоплательщиков к добровольному исполнению налоговых обязательств // Современная налоговая система: состояние, проблемы и перспективы развития: материалы XII Международной научной конференции. Уфа, 17-18 мая 2018 г. – Уфа: УГАТУ, 2018. – С. 21-24.
8. Как на самом деле инспекторы проверяют декларации по НДС // Учет. Налоги. Право. – 2017. – 11-17 апр. – № 14. – С. 7-9.
9. Кирпичева, А. Ю. Механизм реализации коррупционной деятельности в налоговой сфере // Налоги. – 2015. – № 1. – С. 42-44.
10. Национальные счета в России в 2011 – 2016 годах: статистический сборник / Росстат. – М., 2017. – 263 с.
11. Поветкин, Н. А., Пятковская, Ю. В., Трунцевский, Ю. В., Рыжова, Е. В. Мониторинг коррупционных факторов и эффективности мер по предупреждению коррупционных правонарушений в налоговых органах // Всероссийский криминологический журнал. – 2018. – № 5. – С. 641-650.
12. Суслина, А. Л., Леухин, Р. С. Борьба с теневой экономикой в России: частные аспекты общих проблем // Финансовый журнал. – 2016. – № 6. – С. 46-61.
13. ФНС раскроет налоговые риски каждой компании // Учет. Налоги. Право. – 2017. – 27 июня – 17 июля. – С. 4-6.
14. Чеснокова, Н. В. Совершенствование налоговой политики и реализация мер в сфере выявления и легализации налоговых баз // Инновационное развитие экономики. – 2013. – № 4. – С. 85-89.
15. Щербакова, И. Г. Проблемы налогового администрирования НДС и пути их решения // Вестник Удмуртского университета. – 2017. – Т. 27. – № 3. – С. 66-72.

#### References

1. Nalogovyi kodeks Rossiiskoi Federatsii (chast' pervaya) ot 31.07.1998 g. № 146-FZ (red. ot 28.01.2020 g.) (s izm. i dop., vstup. v silu s 28.02.2020 g.) [Tax Code of the Russian Federation (Part One) No. 146-FZ dated on July 31, 1998, (as amended, dated on January 28, 2020) (with amendments and additions entered into force from February 28, 2020)]. Legal reference system "ConsultantPlus".. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (accessed 13.03.2020).
2. Poslanie Prezidenta RF Pravitel'stvu RF ot 12.04.1999 "O byudzhetnoi politike na 2000 god" [Address of the President of the Russian Federation to the Government of the Russian Federation "On Budgetary Policy for 2000", dated on April 12, 1999]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=206928#07451186412878013> (accessed 13.03.2020).
3. Pis'mo FNS Rossii ot 17.07.2013 № AS-4-2/12722 "O rabote komissii nalogovykh organov po legalizatsii nalogovoi bazy" [Letter of the Federal Tax Service of Russia "On the Work of Tax Authorities' Commissions on the Legalization of the Tax Base" No. AS-4-2/12722, dated on July 17, 2013]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_150125/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_150125/) (accessed 13.03.2020).
4. Pis'mo FNS Rossii ot 16.08.2017 № SA-4-7/16152@ "O primenении norm Federal'nogo zakona ot 18.07.2017 № 163-FZ "O vnesenii izmenenii v chast' pervuyu Nalogovogo kodeksa Rossiiskoi Federatsii" [Letter of the Federal Tax Service of Russia № SA-4-7/16152@ dated on August 16, 2017 "On the Application of the Provisions of Federal Law "On Amendments to Part One of the Tax Code of the Russian Federation" No. 163-FZ, dated on July, 2017]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_223373/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_223373/) (accessed 13.03.2020).

5. Pis'mo FNS Rossii ot 31.10.2017 № ED-4-9/22123@ "O rekomendatsiyakh po primeneniyu polozhenii stat'i 54.1 Nalogovogo kodeksa Rossiiskoi Federatsii" [*Letter of the Federal Tax Service of Russia "On Recommendations on Application of the Provisions of Article 54.1 of the Tax Code of the Russian Federation" No. ED-4-9/22123@, dated on October 31, 2017*]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_282284/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282284/) (accessed 13.03.2020).
6. Golodets O.Yu. Plenarnoe zasedanie "Priority sotsial'noi politiki", 7 aprelya 2015 g. Stenogramma vystuplenii [*Plenary session "Priorities of Social Policy", April 7, 2015. Transcript of speeches*]. XVI Aprel'skaya Mezhdunarodnaya nauchnaya konferentsiya po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva: sbornik trudov konferentsii, Moskva, 7-10 apr. 2015 g. V chetyrekh knigakh. Kniga 1. otv. red. E.G. Yasin [*XVI International Scientific Conference on Issues of Economic and Social Development: the Conference Proceedings, Moscow, April 7-10, 2017. In four books. Book 1. responsible editor E.G. Yasin*]. Moscow, NIU VShE, 2016, pp. 55-136.
7. Efremova T.A. Nalogovoe administrirovanie kak instrument motivatsii nalogoplatel'shchikov k dobrovol'nomu ispolneniyu nalogovykh obyazatel'stv [*Tax administration as a tool to motivate the taxpayers for freewill fulfilment of tax obligations*]. Sovremennaya nalogovaya sistema; sostoyanie, problemy i perspektivy razvitiya. Materialy XII Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii. Ufa, 17-18 maya 2018 g. [*Current tax system; state, issues and prospects of development. Proceedings of the XII International scientific Conference. Ufa, May 17-18, 2018*]. Ufa, UGATU, 2018, pp. 21-24.
8. Kak na samom dele inspektory proveryayut deklaratsii po NDS [*How inspectors actually check VAT returns*]. Uchet. Nalogi. Pravo, 2017, April 11-17, no. 14, pp. 7-9.
9. Kirpicheva A.Yu. Mekhanizm realizatsii korruptsionnoi deyatelnosti v nalogovoi sfere [*Mechanism for implementing corrupt activities in the tax field*]. Nalogi, 2015, no. 1, pp. 42-44.
10. Natsional'nye scheta v Rossii v 2011 - 2016 godakh: statisticheskii sbornik [*National accounts in Russia in 2011-2016: statistical collection*]. Rosstat. Moscow, 2017. 263 p.
11. Povetkin N.A., Pyatkovskaya Yu.V., Truntsevskii Yu.V., Ryzhova E.V. Monitoring korruptsiogennykh faktorov i effektivnosti mer po preduprezhdeniyu korruptsionnykh pravonarushenii v nalogovykh organakh [*Monitoring of corruptogenic factors and efficiency of measures for prevention of corruption offences in tax authorities*]. Vserossiiskii kriminologicheskii zhurnal [*Russian Journal of Criminology*], 2018, no. 5, pp. 641-650.
12. Suslina A.L., Leukhin R.S. Bor'ba s tenevoi ekonomikoi v Rossii: chastnye aspekty obshchikh problem [*Struggle against shadow economy in Russia: particular aspects of common issues*]. Finansovyi zhurnal [*Financial Journal*], 2016, no. 6, pp. 46-61.
13. FNS raskroet nalogovye riski kazhdoi kompanii [*Federal Tax Service will disclose tax risks of each company*]. Uchet. Nalogi. Pravo, 2017, June 27 – July 17, pp. 4-6.
14. Chesnokova N.V. Sovershenstvovanie nalogovoi politiki i realizatsiya mer v sfere vyyavleniya i legalizatsii nalogovykh baz [*Improving tax policy and implementing measures in the field of identification and legalization of tax bases*]. Innovatsionnoe razvitie ekonomiki [*Innovative Development of Economy*], 2013, no. 4, pp. 85- 89.
15. Shcherbakova I.G. Problemy nalogovogo administrirovaniya NDS i puti ikh resheniya [*Issues of tax administration of Value Added Tax and ways to resolve them*]. Vestnik Udmurtskogo universiteta [*Bulletin of Udmurt University*], 2017, vol. 27, no. 3, pp. 66-72.

**Шаманина Елизавета  
Ивановна**

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

**ORCID:** 0000-0001-5777-5323

**e-mail:** shamanina\_ei@mail.ru

**Захаренко Юлия****Сергеевна**

студент, ФГБОУ ВО «Государст-  
венный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-0662-5285

**e-mail:** yulia\_zakharenko@mail.ru

**Shamanina Elizaveta**

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

**ORCID:** 0000-0001-5777-5323

**e-mail:** shamanina\_ei@mail.ru

**Zakharenko Yulia**

Student, State University  
of Management, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0002-0662-5285

**e-mail:** yulia\_zakharenko@mail.ru

**БИОМЕТРИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ  
КАК ПЕРСПЕКТИВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДИСТАНЦИОННОГО  
БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ**

**Аннотация.** Рассмотрены вопросы, связанные с развитием и совершенствованием в российском банковском секторе механизма удаленной идентификации. Освещены основные аспекты процесса сбора, обработки, проверки и хранения биометрических данных, статус функционирования единой биометрической системы (ЕБС). Отмечены уязвимость и риски применения банками биометрических технологий. Представлены ключевые тренды развития международного рынка биометрических технологий и их применение в банковском секторе, а также актуальные мероприятия по внедрению биометрических технологий в России. Обозначены перспективы использования биометрических технологий в банковском секторе и направления совершенствования технологической инфраструктуры в целях защиты данных от несанкционированного доступа.

**Ключевые слова:** биометрические персональные данные, сбор, обработка, проверка, хранение данных, удаленная идентификация, единая биометрическая система, ЕБС, биометрические технологии, дорожная карта внедрения биометрики, дистанционное банковское обслуживание, риски.

**Цитирование:** Шаманина Е.И., Захаренко Ю.С. Биометрические технологии как перспективное направление совершенствования дистанционного банковского обслуживания//Вестник университета. 2020. № 5. С. 193–199.

**BIOMETRIC TECHNOLOGIES AS A PERSPECTIVE  
DIRECTION OF IMPROVING REMOTE BANK SERVICE**

**Abstract.** The issues related to the developing and improving remote identification mechanism in the Russian banking sector have been considered. The main aspects of the process of collecting, processing, checking and storing biometric data, the functioning status of Single Biometric System (SBS) have been highlighted. The vulnerability and risks of using biometric technologies by banks have been noted. The key trends in the development of the international market of biometric technologies and their application in the banking sector have been presented, as well as current events on the implementation of biometric technologies in Russia. The prospects for the use of biometric technologies in the banking sector and directions for improving the technological infrastructure in order to protect data from unauthorized access have been outlined.

**Keywords:** biometric personal data, collecting, processing, checking, storing data, remote identification, single biometric system, SBS, biometric technologies, biometrics implementation roadmap, remote bank service, risks.

**For citation:** Shamanina E.I., Zakharenko Yu.S. (2020) Biometric technologies as a perspective direction of improving remote bank service. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 193–199. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-193-199

В настоящее время банки активно продолжают развивать сервисы и каналы дистанционного банковского обслуживания (далее – ДБО) как наиболее перспективные и эффективные способы взаимодействия с клиентами, обеспечивающие удобство доступа к банковским продуктам и услугам, и быстроту совершения операций. В свою очередь, проблемы реализации банковских продуктов и услуг в удаленных каналах, связанные с ограничениями технологического характера, постепенно исчезают. Помимо удобства и экономии времени, современные системы ДБО отвечают таким требованиям, как высокая производительность, надежность и безопасность.

Развивая и совершенствуя возможности ДБО, банки также активно прорабатывают вопросы, связанные с повышением безопасности удаленных каналов.

© Шаманина Е.И., Захаренко Ю.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/>).



Можно отметить, что сейчас одним из ярких и перспективных трендов в области удаленной идентификации и авторизации клиентов являются биометрические технологии.

Активному внедрению биометрических технологий на российском банковском рынке способствовало принятие в декабре 2017 г. Федерального закона № 482-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», согласно которому банки могут дистанционно открывать счета (вклады), предоставлять кредиты и осуществлять переводы без личного присутствия клиента, используя его биометрические данные и данные Единой системы идентификации и аутентификации (далее – ЕСИА) [2].

Согласно статье 11 Федерального закона от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных», «биометрические персональные данные – это сведения, которые характеризуют физиологические и биологические особенности человека, с помощью которых можно установить его личность и которые используются оператором для установления личности субъекта персональных данных» [1].

Итак, какие же параметры человека можно отнести к биометрическим персональным данным? Во-первых, это данные, которые характеризуют физиологические и биологические качества человека, такие как отпечатки пальцев, скан руки, ДНК-анализ, рисунок радужки глаза, рисунок вен, голос, распознавание лица. Во-вторых, к биометрическим данным также относятся отдельные факторы, характеризующие поведение человека в тех или иных ситуациях.

Но есть и такие данные, которые не могут подтвердить личность человека, то есть не являются биометрическими. К ним можно отнести следующие: фотография, подпись человека, почерк, рентгеновские или флюорографические снимки, материалы видеосъемки с камер наблюдения в публичных местах и на охраняемых территориях.

В целях эффективного сбора, использования, хранения и систематизации собранных биометрических данных в России создана Единая Биометрическая Система (далее – ЕБС) – информационная база, в которой хранятся все биометрические данные российских граждан. Она начала свою работу 1 июля 2018 г., ее разработчиком и главным оператором выступил Ростелеком, который обрабатывает данные и обеспечивает их безопасное хранение [14].

Стоит заметить, что с 2018 г. начали прием биометрии несколько крупных банков – Сбербанк, ВТБ, Альфа-Банк, Райффайзенбанк, Почта Банк. Сейчас каждый гражданин России может сдать запись своего голоса и изображения лица, чтобы пополнить данные ЕБС. По этим данным можно идентифицировать личность человека в отделении банка, по телефону или через приложение «мобильный банк».

В будущем биометрическая система должна облегчить работу банков, упростить и ускорить процесс предоставления клиентам финансовых услуг. Так, для определения личности клиента предоставление паспорта станет необязательной процедурой, достаточно будет сопоставить голос и лицо человека с имеющимися в базе записями для идентификации личности. Благодаря этому клиенты банка смогут оформить любой продукт в удобное время, в любом месте, по телефону или через интернет-банк.

Еще одним перспективным трендом внедрения биометрических технологий является развитие взаимодействия ЕБС и ЕСИА в целях предоставления доступа к порталу Госуслуг. В дальнейшем доступ к данным в ЕБС планируется предоставить отдельным государственным структурам, например, полиции, чтобы облегчить поиск правонарушителей, и учреждениям здравоохранения для улучшения систематизации медицинской базы [10].

Каким образом происходит процесс сдачи биометрических персональных данных? На сайте Банка России размещена карта, с помощью которой можно узнать какие отделения банков принимают биометрические данные, их адреса и время работы.

На практике процесс сдачи биометрических данных в отделении Сбербанка (например, при плановой замене банковской карты) выглядит следующим образом. Во время выдачи карты сотрудник банка обращается к клиенту с предложением сдать персональные биометрические данные в целях повышения степени защиты личных клиентских данных, а также облегчения процесса взаимодействия с банком и подписать соответствующее согласие на обработку персональных данных.

Непосредственно сам процесс сдачи биометрии включает 2 этапа:

- клиенту предлагается произнести вслух цифры – от 0 до 9, а затем от 9 до 0, и в случайном порядке;
- сотрудник банка производит фотосъемку лица клиента крупным планом.

После внесения биометрических данных в ЕБС (голос и изображение лица) на мобильный телефон клиента направляется смс-уведомление с подтверждением внесения персональных биометрических данных в базу. Далее, чтобы воспользоваться биометрией для получения банковского продукта или услуги, клиенту необходимо указать свой логин и пароль в ЕСИА, произнести кодовое слово и показать в камеру свое лицо. Система самостоятельно сопоставит данные с имеющимися образцами, после чего сообщит о результатах проверки. Если они совпадут, то банк продолжит оформление продукта или услуги, а всю необходимую персональную информацию банк загрузит из ЕСИА. Таким образом, становясь участником данного процесса, банк обязан взаимодействовать с ЕБС и ЕСИА для передачи биометрических данных клиентов.

Действующий в России механизм двухуровневого хранения данных, предусматривающий хранение идентификационных персональных данных (ФИО, реквизиты паспорта, СНИЛС и др.) в ЕСИА, а биометрических (образцы голоса и изображения лица) в ЕБС, предоставляет дополнительные гарантии защиты персональных данных. При этом важным моментом в контексте минимизации рисков мошеннических действий является условие хранения биометрических данных в обезличенной форме без их привязки к персональным данным.

Таким образом, использование биометрических технологий позволяет минимизировать риски, связанные с возможным хищением средств клиентов банков, исключить несанкционированные операции, а также возможность фальсификации, утери и утечки данных клиентов, которые предоставляют последним доступ к финансовым ресурсам [6].

В свою очередь, чтобы использовать собранную биометрию для удаленной идентификации клиентов, ИТ-инфраструктура любого банка должна отвечать серьезным требованиям к обеспечению информационной безопасности защиты данных, предотвращения внешней кибератаки. Вместе с тем комплекс мер по защите биометрических персональных данных достаточно сложный и затратный, и для небольших банков на данный момент недоступен.

В целях дальнейшего развития этой инициативы в банковском секторе крупные банки могут выступить разработчиками безопасного сервисного ландшафта для использования биометрических технологий, создавая полностью готовое решение, и предоставлять его небольшим игрокам, в том числе небанковским организациям как сервис.

Таким образом, в перспективе биометрические технологии расширят возможности практически любого пользователя стать клиентом банка без его посещения, а банкам, их использующим, позволят развить конкурентные преимущества в сфере клиентского обслуживания по сравнению с традиционными банками, имеющими широкую сеть присутствия.

Исследуя вопрос развития и совершенствования биометрических технологий, нельзя не упомянуть мировые тренды в данном направлении.

Согласно данным международного онлайн-провайдера розничных финансовых услуг TCS Group Holding PLC, порядка 70 % всех биометрических технологий в банковском секторе используется в клиентских сервисах, 30 % – в корпоративных целях [12]. При этом в мировой практике уже сейчас успешно применяются такие биометрические технологии как отпечатки пальцев, голос, рисунок вен и геометрия ладони.

При этом основным драйвером роста применения биометрии на мировом финансовом рынке по-прежнему остается активное развитие мобильных технологий и, соответственно, популяризация мобильного банкинга, занимающего уже несколько лет лидирующее положение на цифровом банковском рынке. Современные смартфоны умеют записывать голос, фотографировать изображение лица, а высококачественные камеры и вовсе позволяют идентифицировать человека по радужной оболочке глаза, постепенно становясь мультибиометрическими устройствами [7].

Кроме того, по оценкам международной консалтинговой компании Tech Navio, наиболее перспективными трендами развития биометрических технологий на мировом рынке финансовых услуг являются следующие:

- активное внедрение технологий идентификации клиентов по рисунку вен в АТМ и POS-терминалах (технология основана на сканировании узора кровеносных сосудов инфракрасными лучами; признана в мире как один из наиболее высоконадежных способов идентификации);
- широкое использование в работе call-центров технологий голосовой биометрии;
- распространение технологий идентификации по лицу для доступа к мобильным банковским приложениям, при проведении платежей и совершении покупок, а также в ходе процедуры идентификации клиентов в банковских отделениях;

– совершенствование технологий идентификации в мобильном банкинге по отпечаткам пальцев и с использованием систем распознавания по радужной оболочке глаза [12].

Заметим, что немаловажное значение уделяется и вопросам безопасности использования биометрических данных, учитывая, что ежегодно в мирерастет число мошеннических операций и фактов несанкционированного доступа к персональным данным.

Согласно данным международной консалтинговой компании Gartner, мировые расходы на информационную безопасность в 2017 г. достигли 101,5 млрд долл. США, а расходы на кибербезопасность, например, отечественных банков и финансовых организаций составляют порядка 300 млрд рублей в год [9]. В свою очередь, чтобы противостоять киберугрозам, финансовому сектору необходима эффективная система взаимодействия государства и всех участников рынка. О результатах работы последних в данной области необходимо оперативно информировать государственные структуры [8].

Между тем заметим, что регуляторы финансовых рынков различных стран сегодня активно вовлечены в процесс создания высокотехнологичной и безопасной инфраструктуры ДБО. Так, в основе рекомендаций Европейского Центрального банка (далее – ЕЦБ) по обеспечению безопасности проведения платежей лежит принцип многоуровневой аутентификации клиента.

В связи с чем ЕЦБ рекомендует провайдером услуг ДБО использовать процедуру двух- и более уровней аутентификации личности клиента, для чего предлагаются на выбор следующие уровни проверки:

- средства логической аутентификации: логин, пароль, идентификационный номер;
- средства физической аутентификации: токены, смарт-карты, мобильные телефоны;
- средства биометрической аутентификации: например, голос, отпечатки пальцев, рисунок радужки глаз и др. [11].

Для российских банков методические рекомендации по нейтрализации угроз безопасности использования биометрии в феврале 2019 г. подготовил Банк России. В частности, Банк России установил правила, позволяющие минимизировать банковские риски при сборе биометрии, обработке запросов физических лиц и их персональных данных, а также непосредственно при проведении удаленной идентификации. В этих целях банкам рекомендовано использовать средства защиты данных современных классов.

Банк России также рекомендует банкам регистрировать все действия операторов, работающих с персональными данными, и информировать их об этом, а также обращает внимание, что для усиления информационной безопасности в ходе сбора биометрии необходимо использовать персональный квалифицированный сертификат ключа проверки электронной подписи.

Сегодня банкам предлагается рассмотреть три варианта организации процесса обеспечения информационной безопасности биометрических данных:

- собственное технологическое решение банка, согласованное с Банком России и ФСБ России;
- типовое технологическое решение, предлагаемое интегратором по информационной безопасности;
- облачное решение поставщика услуг информационной безопасности (в перспективе) [4].

Одновременно отметим, что Банк России, разрабатывая на период 2019-2021 гг. дорожную карту по реализации основных направлений развития финансового рынка Российской Федерации, предусмотрел в ней ряд мероприятий в целях создания благоприятной среды для цифровизации финансового рынка и развития биометрических технологий, в частности оказания содействия развитию конкуренции на финансовом рынке, повышению доступности, качества и ассортимента финансовых услуг, а также снижения рисков в финансовой сфере, к которым относятся следующие:

- повышение уровня информационной безопасности и киберустойчивости, в том числе за счет внедрения в деятельность финансовых организаций национальных стандартов в данной области (плановый срок реализации – 2021 г., при участии ФСБ России и ФСТЭК России);
- развитие платформы для удаленной идентификации, что позволит повысить доступность финансовых услуг, уровень удовлетворенности потребителей финансовых услуг, поспособствует росту конкуренции на финансовом рынке и расширению способов дистанционного получения услуг с помощью ЕСИА и ЕБС (срок реализации – 2021 г., при участии Минкомсвязи России, Росфинмониторинга, Минфина России и ФСБ России);
- обеспечение благоприятных правовых условий для сбора, хранения и обработки биометрии, а именно: снижение регуляторных барьеров для внедрения инновационных бизнес – решений, обеспечение

недискриминационного доступа к данным с дальнейшим усилением фокуса конкуренции в части эффективности обработки данных, а не доступа к ним (срок реализации – 2021 г., при участии Минэкономразвития России, МВД России, ФСБ России, Минкомсвязи России, Роспотребнадзора и ФАС России);

- разработка требований к платформе цифрового профиля с использованием единого технологического идентификатора в целях ускорения и обеспечения легального обмена данными между поставщиками и потребителями финансовых услуг, а также предоставление возможности управлять цифровыми согласиями на обмен данными (срок реализации – 2021 г., при участии Минкомсвязи России);

- создание правового базиса для функционирования и развития платформы «Маркетплейс», что несомненно будет способствовать усилению конкуренции на финансовом рынке, повышению уровня доступности финансовых услуг и дальнейшему развитию биометрических технологий (срок реализации – 2020 год, при участии Минфина России и ФАС России) [3; 5].

Учитывая, что сейчас многие банки все еще находятся в стадии разработки проекта и формирования бюджета по подключению к ЕБС и ЕСИА, какие же могут быть приняты банками меры для реализации данного проекта?

Представляется, что план внедрения в банке биометрических технологий может включать следующие основные мероприятия:

- выбор существующего технологического решения для удаленной идентификации либо разработка нового;
- организация защиты каналов связи между банком и ЕБС;
- интеграция систем банка в тестовый контур ЕБС и ЕСИА, верификация данных и тестирование их передачи;
- отработка процесса получения банковского продукта (услуги) на тестовой группе;
- приобретение и оснащение оборудованием отделений банка, где предполагается проведение биометрической регистрации, настройка соответствующих рабочих мест с последующим направлением документов в Минкомсвязь для оценки их соответствия;
- регистрация идентификационной биометрической системы банка в тестовом контуре межведомственного электронного взаимодействия и получение доступа к тестовым системам ЕБС, ЕСИА;
- внедрение интеграционного решения для сбора биометрических образцов клиентов и системы контроля качества сбора и передачи персональных данных;
- подготовка необходимой внутренней документации и практических инструкций для сотрудников банка, в том числе для Call-центра и техподдержки, обучение сотрудников банка;
- размещение через доступные каналы коммуникации банка адаптированной инструкции Ростелекома по прохождению биометрической регистрации российскими гражданами и информации о предоставлении банком новой услуги своим клиентам [15].

Между тем жизнь вносит свои коррективы. Реалии таковы, что в связи с высокой опасностью распространения коронавирусной инфекции (COVID-19) к активному внедрению биометрических технологий сейчас приступили не только банки. Так, в магазинах «Лента» проведено тестирование процедуры покупки товаров с помощью биометрии – такую возможность торговой сети обеспечили ВТБ и Ростелеком, а дальнейшее внедрение биометрического эквайринга для использования в промышленном масштабе планируется уже в середине 2020 г. Переговоры с несколькими крупными розничными сетями по вопросу внедрения оплаты с помощью биометрии ведет и Промсвязьбанк: пилотные проекты планируется запустить в 2021 г., при этом информация о том, какие именно торговые сети рассматривает банк, пока не раскрывается. Можно также отметить, что в январе 2020 г. пилотный проект по покупке продукции с помощью данных ЕБС был запущен в одной из кофеен Coffee Bean, а в настоящее время проект уже масштабируется на всю торговую сеть. В свою очередь, Ростелеком сообщил, что помимо крупных торговых ритейлеров, внедрение биометрии обсуждается с некоторыми сетями автозаправок и фастфуда, производителями вендинговых автоматов, а также представителями РЖД и московского метрополитена [13].

Таким образом, текущая обстановка может в значительной мере простимулировать развитие биометрических технологий как в России, так и в мире и их дальнейшее внедрение в различные отрасли.

Резюмируя вышесказанное, отметим, что внедрение в России биометрических технологий набирает обороты. Обеспечение данного процесса – большая работа множества государственных структур, которая будет продолжаться и далее, а скорость внедрения биометрических технологий будет напрямую зависеть от поддержки частным бизнесом и населением предлагаемых государством инициатив.

Если удаленная биометрическая идентификация, внедряемая в банковском секторе, а также отдельных крупных торговых ритейлерах при участии банков, продемонстрирует хорошие результаты и не повлечет масштабных проблем, то можно вполне ожидать ее дальнейшего распространения и на другие задачи – государственную безопасность, здравоохранение и иные сферы жизнедеятельности.

На сегодняшний день, одной из ключевых проблем в отношении повсеместного распространения биометрии остается вопрос безопасности как самих баз данных, так и технической инфраструктуры участников проекта. При этом нельзя забывать и об опасениях иного рода: всеобщий сбор биометрических данных при реализации негативных сценариев может послужить ограничению личной свободы и всеобщему контролю над обществом со стороны государственных структур.

Попутно, отвечая на вопрос, создадут ли в будущем киберпреступники реальную угрозу банковскому сектору, платежной индустрии, государственным структурам и экономике государства в целом, используя потенциальные пробелы в системах биометрической идентификации, можно сказать, что это исключительно вопрос практики.

#### *Библиографический список*

1. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. от 31.12.2017) «О персональных данных» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/) (дата обращения: 29.04.2020).
2. Федеральный закон от 31.12.2017 № 482-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_286744](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286744) (дата обращения: 29.04.2020).
3. План мероприятий («дорожная карта») по реализации Основных направлений развития финансового рынка Российской Федерации на период 2019-2021 годов // Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/71219/roadmap\\_onrfr2019\\_2021.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/71219/roadmap_onrfr2019_2021.pdf) (дата обращения: 29.04.2020).
4. Методические рекомендации по нейтрализации банками угроз безопасности, актуальных при обработке, включая сбор и хранение, биометрических персональных данных, их проверке и передаче информации о степени их соответствия предоставленным биометрическим персональным данным гражданина Российской Федерации (утв. Банком России 14.02.2019 № 4-МР) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318474/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318474/) (дата обращения: 29.04.2020).
5. Ефремов, В. С., Пилюшвили, А. С. Перспективы сотрудничества финансовой корпорации и компаний, работающих в сфере цифровых технологий // Управление. – 2019. – № 7 (2). – С. 57-64.
6. Гришина, Е. А. Биометрические технологии в российских банках: мечты или реальность // Наука и общество. – 2015. – № 3 (22). – С. 17-21.
7. Крылова, И. Ю., Рудакова, О. С. Биометрические технологии как механизм обеспечения информационной безопасности в цифровой экономике // Молодой ученый. – 2018. – № 45 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/231/53640> (дата обращения: 29.04.2020).
8. Махалин, В. Н., Махалина, О. М. Управление вызовами и угрозами в цифровой экономике России // Управление. – 2018. – № 6 (2). – С. 57-60.
9. Махалина, О. М., Махалин, В. Н. Цифровизация бизнеса увеличивает затраты на информационную безопасность // Управление. – 2020. – № 8 (1). – С. 134-140.
10. Для чего российские банки собирают биометрию, стоит ли ее сдавать и как это сделать // ВсеЗаймыОнлайн [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vsezaimyonline.ru/reviews/biometrija.html> (дата обращения: 29.04.2020).
11. Горшков, А. Использование биометрии для защиты ДБО – новые вехи // Банки.ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.banki.ru/blog/technoserv/7196.php> (дата обращения: 29.04.2020).
12. Обзор международного рынка биометрических технологий и их применение в финансовом секторе // Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/36012/rev\\_bio.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/36012/rev_bio.pdf) (дата обращения: 29.04.2020).
13. Опасность распространения коронавируса может стимулировать развитие биометрии // Финмаркет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.finmarket.ru/news/5196963> (дата обращения: 29.04.2020).
14. Официальный сайт Единой биометрической системы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bio.rt.ru/citizens> (дата обращения: 29.04.2020).

15. План мероприятий (Дорожная карта) банка по реализации проекта подключения к ЕБС // SecurityLab.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.securitylab.ru/blog/personal/estekhin/344766.php> (дата обращения: 29.04.2020).

## References

1. Federal'nyi zakon ot 27.07.2006 № 152-FZ (red. ot 31.12.2017) "O personal'nykh dannykh" [*Federal Law "On Personal Data" No. 152-FZ, dated on July 27, 2006 (as amended, dated on December, 31, 2017)*]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/) (accessed 29.04.2020).
2. Federal'nyi zakon ot 31.12.2017 № 482-FZ "O vnesenii izmenenii v otdel'nye zakonodatel'nye akty Rossiiskoi Federatsii" [*Federal Law "On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation" No. 482-FZ, dated on December 31, 2017*]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_286744/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286744/) (accessed 29.04.2020).
3. Plan meropriyatii ("dorozhnaya karta") po realizatsii Osnovnykh napravlenii razvitiya finansovogo rynka Rossiiskoi Federatsii na period 2019–2021 godov [*Action plan ("road map") for the implementation of the Main directions of development of the financial market of the Russian Federation for the period 2019-2021*]. Ofitsial'nyi sait Banka Rossii [*Official website of the Bank of Russia*]. Available at: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/71219/roadmap\\_onrfr2019\\_2021.pdf/](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/71219/roadmap_onrfr2019_2021.pdf/) (accessed 29.04.2020).
4. Metodicheskie rekomendatsii Banka Rossii po neutralizatsii bankami ugroz bezopasnosti, aktualnykh pri obrabotke, vklyuchaya sbor i khranenie biometricheskikh personal'nykh dannykh, ikh proverke i peredache informatsii o stepeni ikh sootvetstviya predostavlenным biometricheskim personal'nym dannym grazhdanina Rossiiskoi Federatsii (utv. Bankom Rossii 14.02.2019 № 4-MR) [*Methodological recommendations of the Bank of Russia on the neutralization by banks of security threats relevant to the processing, including the collection and storage of biometric personal data, their verification and the transfer of information on the degree of their compliance with the biometric personal data of the citizen of the Russian Federatio (approved by the Bank of Russia No. 4-MR, dated on February 14, 2019)*]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318474/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318474/) (accessed 29.04.2020).
5. Efremov V.S., Pilishvili A.S. Perspektivy sotrudnichestva finansovoi korporatsii i kompanii, rabotayushchikh v sfere tsifrovyykh tekhnologii [*Prospects for cooperation between the financial corporation and companies working in the field of digital technologies*]. Upravlenie, 2019, no. 7 (2), pp.57-64.
6. Grishina E.A. Biometricheskie tekhnologii v rossiiskikh bankakh: mechy ili realnost' [*Biometric technologies in Russian banks: dreams or reality*]. Nauka i obshchestvo, 2015, no. 3 (22), pp. 17-21.
7. Krylova I.Yu., Rudakova O.S. Biometricheskie tekhnologii kak mekhanizm obespecheniya informatsionnoi bezopasnosti v tsifrovoi ekonomike [*Biometric technologies as a mechanism for ensuring information security in the digital economy*]. Molodoi uchenyi, 2018, no. 45. Available at: <https://moluch.ru/archive/231/53640/> (accessed 29.04.2020).
8. Makhalin V.N., Makhalina O.M. Upravlenie vyzovami i ugrozami v tsifrovoi ekonomike Rossii [*Managing challenges and threats in the Russian digital economy*]. Upravlenie, 2018, no. 6 (2), pp. 57-60.
9. Makhalina O.M., Makhalin V.N. Tsifrovizatsiya biznesa uvelichivaet zatraty na informatsionnyu bezopasnost' [*Digitalization of business increases the costs on information security*]. Upravlenie, 2020, no. 8 (1), pp. 134-140.
10. Dlya chego rossiiskie banki sobirayut biometriyu, stoit li ee sdavat' i kak eto sdelat' [*Why do Russian banks collect biometrics, is it worth it to take and how to do it*]. VseZaimyOnline [*VseZaimyOnline*]. Available at: <https://vsezaimyonline.ru/reviews/biometrija.html/> (accessed 29.04.2020).
11. Gorshkov A. Ispol'zovanie biometrii dlya zashchity DBO – novye vekhi [*Using biometrics to protect RBS – new milestones*]. Banki.ru. Available at: <https://www.banki.ru/blog/technoserv/7196.php/> (accessed 29.04.2020).
12. Obzor mezhdunarodnogo rynka biometricheskikh tekhnologii i ikh primenenie v finansovom sektore [*Review of the international market of biometric technologies and their application in the financial sector*]. Ofitsial'nyi sait Banka Rossii [*Official website of the Bank of Russia*]. Available at: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/36012/rev\\_bio.pdf/](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/36012/rev_bio.pdf/) (accessed 29.04.2020).
13. Opasnost' rasprostraneniya koronavirusa mozhet stimulirovat' razvitie biometrii [*The danger of the spread of coronavirus can stimulate the development of biometrics*]. Finmarket. Available at: <http://www.finmarket.ru/news/5196963/> (accessed 29.04.2020).
14. Ofitsial'nyi sait Edinoi biometricheskoi sistemy [*Official website of the Unified Biometric System*]. Available at: <https://bio.rt.ru/citizens/> (accessed 29.04.2020).
15. Plan meropriyatii (Dorozhnaya karta) banka po realizatsii proekta podklyucheniya k EBS [*The action plan (Road map) of the bank for the implementation of the project connect to the Unified Biometric System*]. SecurityLab.ru. Available at: <https://www.securitylab.ru/blog/personal/estekhin/344766.php/> (accessed 29.04.2020).

# СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ПРОЦЕССЫ

УДК [316.7+130.2]:004

DOI 10.26425/1816-4277-2020-5-200-205

## Захаров Михаил Юрьевич

д-р филос. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-8796-6283

**e-mail:** m.u.zaharov@gmail.com

## 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

## Шишкова Анастасия Викторовна

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

**ORCID:** 0000-0002-0904-6705

**e-mail:** avs.guu@gmail.com

## Zakharov Mihail

Doctor of Philosophical Sciences,  
State University of Management,  
Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0002-8796-6283

**e-mail:** m.u.zaharov@gmail.com

## Starovoytova Irina

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

**ORCID:** 0000-0002-8527-1840

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

## Shishkova Anastasiya

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

**ORCID:** 0000-0002-0904-6705

**e-mail:** avs.guu@gmail.com

## ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА – ИСТОРИЧЕСКИЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОБЩЕСТВА

**Аннотация.** В статье проанализированы разные научные подходы к цифровой культуре: цифровая культура рассматривается и как особая форма бытия, особая интегральная конструкция, включающая аудиовизуальную, семиотическую, технологическую, логическую, коммуникационную, сетевую и другие подсистемы, существующая на пяти уровнях: материальном, функциональном, символическом, ментальном и духовном; и как совокупность ценностей современного общества, основанных на цифровом кодировании; и как система изменений практик, продуктов человеческой деятельности, связанных с культурой цифровой эпохи; и как особый уровень цифровой грамотности и компетентности. Сделан акцент на антропологическом аспекте цифровой культуры. Также рассмотрены основные причины и этапы становления цифровой культуры как современного этапа развития информационной культуры общества.

**Ключевые слова:** информационная культура, цифровая культура, информационное бытие, цифровая грамотность, цифровая компетентность, цифровизация, причины формирования цифровой культуры, информационная безопасность.

**Цитирование:** Захаров М.Ю., Старовойтова И.Е., Шишкова А.В. Цифровая культура – исторический этап развития информационной культуры общества//Вестник университета. 2020. № 5. С. 200–205.

## DIGITAL CULTURE – A HISTORICAL STAGE IN THE DEVELOPMENT OF THE INFORMATION CULTURE OF SOCIETY

**Abstract.** Different scientific approaches to digital culture have been analysed in the article: digital culture is considered as a special form of being, a special integral design that includes audiovisual, semiotic, technological, logical, communication, network and other subsystems that exists at five levels: material, functional, symbolic, mental and spiritual; and as a set of values of modern society based on digital coding; and as a system of changes in practices, products of human activity associated with the culture of the digital age; and as a special level of digital literacy and competency. The anthropological aspect of digital culture has been emphasized. The main causes and stages of the development of digital culture as a modern stage in the development of the information culture of society also have been considered.

**Keywords:** information culture, digital culture, information being, digital literacy, digital competency, digitalization, reasons for the formation of digital culture, information security.

**For citation:** Zakharov M.Yu., Starovoytova I.E., Shishkova A.V. (2020) Digital culture – a historical stage in the development of the information culture of society. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 200–205. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-200-205

Выражение «цифровая культура» прочно вошло в современный лексикон. Предложенное философом Р. Гиром выражение digital culture имеет несколько значений [2].

Во-первых, цифровая культура в онтологическом смысле – это особая форма бытия, «третья природа», в отличие от «второй природы» (просто культуры). На смену транскрипции (аналоговому отражению

© Захаров М.Ю., Старовойтова И.Е., Шишкова 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/>).



информации) приходит конверсия (перевод и существование информации в принципиально иной форме), радикально меняется дискурс. В цифровой культуре, как интегральной конструкции, выделяют аудиовизуальную, семиотическую, технологическую, логическую, коммуникационную, сетевую и другие подвиды культур.

Известный исследователь этой темы Д. В. Галкин рассматривает 5 уровней цифровой культуры: материальный уровень (сами цифровые устройства); функциональный уровень (социальные институты, реализующие коммуникацию); символический уровень (язык программирования); ментальный уровень (привычки работы с цифровыми устройствами и информацией, которые являются отражением личностных установок и ценностей); духовный уровень (принципы формирования и поддержки «духовных ценностей в национальном, межнациональном этническом и локальном контекстах» [1, с. 15].

Во-вторых, цифровая культура в аксиологическом смысле – это набор ценностей современного информационного общества, закодированных в цифре, воплощенных в технических системах и транслируемых с помощью коммуникативных механизмов.

В-третьих, с позиции социально-психологического подхода цифровая культура исследуется как система новых человеческих практик, вызванных процессом цифровизации общественной жизни и публичного пространства. Радикально меняется аудитория: ее активность состоит не только в восприятии и интерпретации, но и в непосредственном участии в процессе производства информации и дистрибуции контента, своего рода просьюмеризме (потребление и одновременное производство контента) [9]. Формы цифровой культуры представляют многообразные практики в художественной сфере (в виде техно-художественных гибридных образований, таких как пост-цифровое искусство, видео инсталляции); в научном познании (цифровые гуманитарные науки, контекстная эпистемология); и образовании (Art-&-Science, геймификация) [5].

Помимо вышперечисленного, понятие «цифровая культура» отражает особый уровень цифровой грамотности и компетентности. Ранее человеку не требовалось умение эффективно работать с большими базами данных, вести поиск, отбирать и обрабатывать нужную информацию с использованием информационных технологий, и лишь сегодня это все более прочно входит в общественную жизнь. В конце 1980-х гг. начинаются дискуссии о разнице в доступности технологий, и появляется термин «digital divide». В 2000 г. на саммите «Большой восьмерки» была принята Хартия глобального информационного общества, называющая информационно-коммуникационные технологии (далее – ИКТ) одним из наиболее важных факторов, влияющих на формирование общества XXI в., и призывающая ликвидировать международный разрыв в области информации знаний («все люди повсеместно, без исключения должны иметь возможность пользоваться преимуществами глобального информационного общества» [8]. В современных исследованиях мы все чаще встречаем позицию, согласно которой проблема цифрового барьера, то есть различия в доступе к технологиям, становится менее актуальной, а на смену ей приходит проблема цифрового неравенства – различия в благах, получаемых от использования интернет-технологий, разрыва между уровнем владения определенными интернет-навыками [10]. К сожалению, простое увеличение количества людей, владеющих телекоммуникационным навыками, не устраняет неравенство, а лишь порождает его новые уровни, поэтому в современной литературе активно исследуется эволюция цифрового неравенства. В частности, говорится о выделении различных уровней цифрового неравенства.

1. Цифровой разрыв первого уровня: наличие материальной базы. Разрыв между теми, кто имеет доступ к сети «Интернет» (далее – Интернет), и теми, у кого возможности использования интернет-технологий ограничены.

2. Цифровой разрыв второго уровня: навыки использования технологий. На этом уровне речь идет о неравномерном распределении интернет-навыков. Разрыв связан с возможностями, которые предоставляет выход в Сеть, и тем, каким образом эти возможности используются.

3. Цифровой разрыв третьего уровня: возможности и жизненные шансы. На этом уровне происходит дальнейшее углубление социального неравенства, связанное с тем, что для привилегированных социальных слоев характерна тенденция накапливать преимущества, обусловленные уровнем доступа и использования ИКТ [4].

Таким образом, на наших глазах происходит грандиозный процесс погружения традиционной культуры в цифровую среду, где привычная культура безвозвратно теряет часть своих характеристик и формирует новые. Но это не линейный процесс обретения нового качества, а фундаментальный скачок в развитии, где

используются высокоразвитые информационные технологии, приводящие в конечном итоге к формированию самостоятельно, оригинально мыслящей личности, вооруженной прочными навыками работы на цифровом поле и ориентированной на цифровой формат восприятия информации.

То есть в статье речь идет о способности человека адаптироваться к этому изменившемуся миру, то есть о культуре в антропологическом смысле. В чем состоит сущность цифровизации? Во-первых, весь контент становится цифровым, персональным, компактным; технологии становятся гибкими и управляемыми; коммуникации из вертикальных становятся горизонтальными; мир из закрытого становится открытым, из линейного – сетевым. Кроме того, смещаются и становятся прозрачными границы реального и виртуального миров [3].

Входя в виртуальный мир (а в результате цифровизации граница реального и виртуального миров растворяется), человек сталкивается с новым информационным бытием, которое постепенно начинает вытеснять из его жизни бытие реального мира, конструировать в сознании особую реальность. Новый мир цифры становится неотъемлемой составной частью повседневного мира человека и общества, что в свою очередь требует особой, цифровой грамотности.

Цифровая грамотность – это всегда критическое цифровое осмысление окружающего мира, осторожное использование цифры в любом виде деятельности, точный расчет рисков цифровизации, конструирование долгосрочных сценариев технологического развития, наличие комплекса умений по добыче, профессиональной обработке и анализу цифровой информации. В историческом плане цифровая грамотность базируется на информационной грамотности, под которой традиционно понимают способности и умение человека рационально оценивать свои информационные потребности для последующего извлечения, оценивания и эффективного использования информации с заданными целями.

К черте под названием «цифровая грамотность» и далее «цифровая культура» человечество шло долгие тысячелетия, пошагово формируя свою информационную культуру, которая теснейшим образом переплетена с историей развития информационной сферы общества и связанных с ней глобальных трансформаций. Это в полной мере вписывается в историко-эволюционную концепцию, отражающую историческую обоснованность формирования системы информационной культуры общества.

Развитие информационной сферы общества происходит поступательно. Одна из классификаций, которая с определенными оговорками может быть использована для понимания истории формирования цифровой культуры, принадлежит американскому исследователю Д. С. Робертсону, предложившему следующие этапы (информационные революции) развития: первая обусловлена возникновением языка, вторая – изобретением письменности, третья – с началом книгопечатания, четвертая – с созданием современных ЭВМ [11].

Возникновение языка позволило передавать, сохранять и защищать важную информацию. В период начального развития членораздельной речи запускается тот общественный информационный механизм, который позволил придавать социальную значимость актам жизнедеятельности. Современные научные данные позволяют заключить, что сперва процесс накопления информации шел крайне медленно и ограничивался жесткими пространственными рамками, а потеря накопленной информации была невосполнимой утратой и одной из серьезных угроз. С большой долей условности можно предположить возникновение определенных правил и норм обращения с информацией, необходимой для дальнейшего существования и прогрессивного развития общества, – первой примитивной технологии информационной деятельности, которая сводилась к аккумуляции информации индивидуальной и общественной памятью. Крайняя скудость информационных ресурсов, существующих лишь в устной форме, позволяет сделать вывод о наличии примитивной информационной культуры.

Следующим существенным шагом в развитии информационной сферы стало изобретение письменности. Культура начинает концентрироваться вокруг текста, как сгустка многообразия устной информационной культуры. На этом этапе расширяются возможности формирования новой жизненно важной информации, и появляется механизм трансляции определенных информационных объемов на большие расстояния за счет создания соответствующих носителей. Все это не только значительно раздвигает круг пользователей, но и порождает определенные проблемы информационной безопасности. Возникает осознание социальной ценности информации и необходимость защиты секретов, связанных в первую очередь с безопасностью общества. Сформировавшаяся технология обращения с информацией должна была решить как минимум три основные задачи: обеспечить эффективное использование информации для решения

социально-управленческих задач; обеспечить защиту информации государственной важности, например, путем ограничения доступа к ней; обеспечить существенное увеличение объема информации для дальнейшего развития общества.

Книгопечатание знаменует собой значительный этап в информационном развитии общества, оно позволило осознать значимость и уязвимость информационных ресурсов общества, необходимость их постоянной защиты. Информация становится все более доступным продуктом, требующим определенной культуры обращения с ней. Сложившиеся методики устной речи не обеспечивали сохранности требуемой информации, поэтому фиксация информации на материальном носителе дала старт документальному этапу информационной культуры. Это потребовало специальных знаний кодирования и декодирования смыслов, документального поиска и извлечения информации, что, безусловно, вело к изменению и самого образа мышления.

Современная цифровая культура является продуктом довольно позднего развития – это, прежде всего, особая форма информационной политики, появление которой возможно только на определенном этапе существования общества. Развитая цифровая форма культуры представляет собой результат целого ряда фундаментальных социально-исторических изменений, происходящих в определенной исторической последовательности и образующих ту «интегральную» необходимость, которая сыграла основную роль в формировании современной системы цифровой культуры.

Таким образом, можно назвать несколько причин, которые способствовали формированию цифровой культуры общества.

1. Историческая эволюция информационной сферы общества вызвала значительные социально-технические изменения и привела к увеличению объема общественно доступных информации и знаний.
2. Данный процесс сопровождался появлением и развития определенных исторически обусловленных технологических систем, определяющих способ формирования, хранения, защиты и передачи информации.
3. Вследствие развития информационной сферы и обслуживающих ее технологий возник ряд новых для общества информационных опасностей.

Реальность такова, что сегодняшний информационный прогресс все больше приобретает амбивалентный характер: постоянно нарастающий информационный поток сочетается с усугубляющейся информационной недостаточностью. Общество получает все больше доступной информации, которая позволяет ему формировать соответствующую информационное бытие, обеспечивающие требуемые обществу социальные действия, но одновременно сталкивается с возрастающим недостатком информации, нужной для принятия решений по защите от вновь возникающих опасностей (угроз), в первую очередь, цифровых [6]. В таких условиях от образованности и квалификации акторов, их цифровой культуры в значительной степени зависит теперь дальнейшая жизнь общества. Цифровая культура становится доминирующим фактором сохранности и устойчивого развития общественных систем. Учитывая данный факт, на международном уровне сегодня формируются различные программы, выделяются ресурсы для решения информационных проблем развития. Одним из примеров может служить работа ЮНЕСКО, посвященная продвижению медийно-информационной грамотности. Это комплексное понятие, предложенное ЮНЕСКО в 2007 г. [7]. Программы ЮНЕСКО должны способствовать формированию у людей навыков и умений критического использования информации не только в профессиональной, но и повседневной жизни

Цифровая культура сегодня – составная часть общей культуры, направленная на обеспечение информационных потребностей человечества. Это промежуточный итог развития информационной культуры и одновременно наиболее развитый ее этап, качественно новая ступень, предполагающая создание определенной цифровой культурной среды. В цифровой среде в полной мере осознается значимость информации, как стратегического ресурса общества, большой эвристический потенциал информационных технологий, на практике осуществляется механизм обучения работе с цифрой, обеспечена полная доступность к информации, культурным ценностям общества. Конечно, формированию цифровой культуры общества должна также предшествовать фундаментальная работа по дигитализации книжных, архивных, музейных фондов, образованию электронных библиотек национального и наднационального уровня. В сферу цифровой культуры входит и защита культурных ценностей от нежелательного воздействия на основе утвержденной нормативно-правовой базы, обеспечивающей гарантированный государством процесс цифровизации культуры, а также на основе создания надежной системы безопасности.

Библиографический список

1. Галкин, Д. В. Digital Culture: методологические вопросы исследования культурной динамики от цифровых автоматов до техно-био-тварей // Международный журнал исследований культуры. – 2012. – № 3. – С. 11-16.
2. Гир, Ч. Цифровая контркультура // Гуманитарная информатика. – 2004. – № 1. – С. 50-71.
3. Гнатышина, Е. В., Саламатов, А. А. Цифровизация и формирование цифровой культуры: социальные и образовательные аспекты // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2017. – № 8. – С. 19-24.
4. Добринская, Д. Е., Мартыненко, Т. С. Перспективы российского информационного общества: уровни цифрового разрыва // Вестник РУДН. Серия: Социология. – 2019. – Т. 19. – № 1. – С. 108-120.
5. Елькина, Е. Е. Цифровая культура: понятие, модели и практики // Информационное общество: образование, наука, культура и технологии будущего. – 2018. – № 2. – С. 195-203.
6. Захаров, М. Ю. Информационная безопасность – основополагающий элемент безопасности социального управления // Вестник университета. – 2012. – № 9-1. – С. 112-115.
7. Медийно-информационная грамотность // Институт ЮНЕСКО по информационным технологиям в образовании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iite.unesco.org/ru/mig/> (дата обращения: 01.03.2020).
8. Окинавская Хартия глобального информационного общества // Институт развития информационного общества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iis.ru/library/okinawa/charter.ru.html> (дата обращения: 01.03.2020).
9. Соколова, Н.Л. Цифровая культура или культура в цифровую эпоху? // Международный журнал исследований культуры. – 2012. – № 3 (8). – С. 6-10.
10. Di Maggio, P., Hargittai, E. From the “Digital Divide” to “Digital Inequality”: Studying Internet use as penetration increases // Working Paper Series. Center for Arts and Cultural Policy Studies. Princeton University. – 2001. – No. 15 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://culturalpolicy.princeton.edu/sites/culturalpolicy/files/wp15\\_dimaggio\\_hargittai.pdf](https://culturalpolicy.princeton.edu/sites/culturalpolicy/files/wp15_dimaggio_hargittai.pdf) (дата обращения: 01.03.2020).
11. Robertson, D. S. The information revolution // Communication Research. – 1990. – Vol. 17. – No. 2. – Pp. 235-254.

References

1. Galkin D. V. Digital Culture: metodologicheskie voprosy issledovaniya kul'turnoi dinamiki ot tsifrovyykh avtomatov do tekhnobio-tvarey [Digital Culture: methodological issues in the study of cultural dynamics from digital automatic devices to techno-bio-creatures]. Mezhdunarodnyi zhurnal issledovaniya kul'tury [International Journal of Cultural Research], 2012, no 3, pp. 11-16.
2. Gir Ch. Tsifrovaya kontrkul'tura [Digital counterculture]. Gumanitarnaya informatika [Humanitarian Informatics], 2004, no. 1, pp. 50-71.
3. Gnatyshina E. V., Salamatov A. A. Tsifrovizatsiya i formirovanie tsifrovoi kul'tury: sotsial'nye i obrazovatel'nye aspekty [Digitalization and formation of digital culture: social and educational aspects]. Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta [Bulletin of Chelyabinsk State Pedagogical University], 2017, no. 8, pp. 19-24.
4. Dobrinskaya D. E., Martynenko T. S. Perspektivy rossiiskogo informatsionnogo obshchestva: urovni tsifrovogo razryva [Prospects of Russian information society: levels of digital divide]. Vestnik RUDN. Seriya: Sotsiologiya [RUDN Journal of Sociology], 2019, vol. 19, no. 1, pp. 108-120.
5. El'kina E. E. Tsifrovaya kul'tura: ponyatie, modeli i praktiki [Digital culture: concept, models and practices]. Informatsionnoe obshchestvo: obrazovanie, nauka, ku'tura i tekhnologii budushchego, 2018, no. 2, pp. 195-203.
6. Zakharov M. Yu. Informatsionnaya bezopasnost' – osnovopolagayushchii element bezopasnosti sotsial'nogo upravleniya [Information security is a fundamental element of social management security]. Vestnik Universiteta, 2012, no. 9-1, pp. 112-115.
7. Mediino-informatsionnaya gramotnost' [Media-information literacy]. Institut YuNESKO po informatsionnym tekhnologiyam v obrazovanii [UNESCO Institute for Information Technologies in Education]. Available at: <https://iite.unesco.org/ru/mig/> (accessed: 01.03.2020).
8. Okinavskaya Khartiya global'nogo informatsionnogo obshchestva [Okinawa Charter of global information society]. Institut razvitiya informatsionnogo obshchestva [Institute of the Information Society]. Available at: <http://www.iis.ru/library/okinawa/charter.ru.html> (accessed: 01.03.2020).
9. Sokolova N. L. Tsifrovaya kul'tura ili kul'tura v tsifrovuyu epokhu? [Digital culture or culture in digital age?]. Mezhdunarodnyi zhurnal issledovaniya kul'tury [International Journal of Cultural Research], 2012, no. 3 (8), pp. 6-10.

10. Di Maggio P., Hargittai E. From the “Digital Divide” to “Digital Inequality”: Studying Internet use as penetration increases. Working Paper Series. Center for Arts and Cultural Policy Studies, Princeton University, 2001, no. 15. Available at: [https://culturalpolicy.princeton.edu/sites/culturalpolicy/files/wp15\\_dimaggio\\_hargittai.pdf](https://culturalpolicy.princeton.edu/sites/culturalpolicy/files/wp15_dimaggio_hargittai.pdf) (available at: 01.03.2020)
11. Robertson D. S. The information revolution. *Communication Research*, 1990, vol. 17, no. 2, pp. 235-254.

**Смирнова Татьяна Вячеславовна**  
д-р социол. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-4528-0814  
**e-mail:** smirnovasar@mail.ru

**Смирнов Роман Георгиевич**  
магистр, Университет Карла-Франца, Грац, Австрия  
**ORCID:** 0000-0002-5618-7172  
**e-mail:** r.smirnov.1994@gmail.com

**Цой Евгения Игоревна**  
студент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-0970-6275  
**e-mail:** evgeniyatcoi@gmail.com

**Масляков Владимир Владимирович**  
д-р мед. наук, Филиал частного учреждения образовательной организации высшего образования «Медицинский университет «Реавиз» в городе Саратов  
**ORCID:** 0000-0002-1788-0230  
**e-mail:** maslyakov@inbox.ru

**Smirnova Tatiana**  
Doctor of Social Science  
State University of Management  
**ORCID:** 0000-0002-4528-0814  
**e-mail:** smirnovasar@mail.ru

**Smirnov Roman**  
Master of Degree, University of Graz, Austria  
**ORCID:** 0000-0002-5618-7172  
**e-mail:** r.smirnov.1994@gmail.com

**Tcoi Evgeniya**  
Student, State University of Management, Moscow, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-0970-6275  
**e-mail:** evgeniyatcoi@gmail.com

**Maslyakov Vladimir**  
Doctor of Medical Sciences, Branch of the Private Institution of the Educational Organization of Higher Education «Medical University “Reaviz” in the city of Saratov  
**ORCID:** 0000-0002-1788-0230  
**e-mail:** maslyakov@inbox.ru

## ОТНОШЕНИЕ И ОЦЕНКА МОЛОДЕЖИ ГОРОДА МОСКВЫ СИСТЕМЫ ЛЕЧЕБНО-ПРОФИЛАКТИЧЕСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ ПОЛИКЛИНИК)

**Аннотация.** Рассмотрены особенности и характер восприятия молодежью г. Москвы лечебно-профилактических учреждений. По результатам проведенного количественного исследования (методом анкетирования, N=622) отношения московской молодежи к обслуживанию в медицинских учреждениях был сделан вывод о том, что в целом молодые люди недостаточно доверительно относятся к лечебно-профилактическим учреждениям. Среди основных причин такого настороженного отношения респонденты называют недостаточную оснащенность поликлиник качественным оборудованием и вопросы организации. Определены рельефные гендерные различия: в целом по выборке девушки не только посещают поликлиники чаще юношей, но и более требовательно относятся к качеству оказываемых медицинских услуг и обслуживанию. Информирование населения о положительных сдвигах в системе здравоохранения, новых возможностях медицины может служить побуждающим моментом для изменения отношения молодежи к профилактике и своевременному лечению.

**Ключевые слова:** молодежь, поликлиники, лечебно-профилактические учреждения, восприятия, оценки, здоровье, медицинское обслуживание, медицинские услуги.

**Цитирование:** Смирнова Т.В., Смирнов Р.Г., Цой Е.И., Масляков В.В. Отношение и оценка молодежи города Москвы системы лечебно-профилактических учреждений (на примере поликлиник)//Вестник университета. 2020. № 5. С. 206–210.

## ATTITUDE AND EVALUATION BY THE MOSCOW CITY YOUTH OF THE SYSTEM OF MEDICAL INSTITUTIONS (ON THE EXAMPLE OF CLINICS)

**Abstract.** Features and nature of the perception of medical institutions by the Moscow city youth have been considered. According to the results of a quantitative study (questionnaire method, N = 622) of the attitude of Moscow youth to service in medical institutions, it was concluded that, in general, young people are not sufficiently trustful of medical institutions. Among the main reasons for such a cautious attitude, respondents call insufficient equipment of clinics with high-quality equipment and organization issues. Relief gender differences have been defined: in general, according to the sample, young girls not only visit polyclinics more often than young boys, but are also more demanding to the quality of medical services provided and service. Informing the population about the positive changes in the health care system, new possibilities of medicine can serve as an incentive to change the attitude of young people to prevention and timely treatment.

**Keywords:** youth, clinics, medical institutions, perceptions, assessments, health, medical care, medical services.

**For citation:** Smirnova T.V., Smirnov R.G., Tcoi E.I., Maslyakov V.V. (2020) Attitude and evaluation by the Moscow city youth of the system of medical institutions (on the example of clinics). *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 206–210. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-206-210

Состояние здоровья такой социально-демографической группы, как молодежь имеет особое значение и является не только показателем качества социально-экономического развития страны, уровня успешности ее политики здравоохранения, но и одним из показателей потенциала государства в трудовых, репродуктивных,

© Смирнова Т.В., Смирнов Р.Г., Цой Е.И., Масляков 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/>).



культурных и оборонных аспектах [2]. Именно поэтому проблема современных демографических негативных тенденций молодежи в России имеет высокую актуальность. Согласно статистическим данным, доля населения возрастом 15-29 лет уменьшилась за период 2011-2018 гг. почти на четверть (с 32,4 до 25,3 млн человек). В настоящее время наблюдается повышение уровня заболеваемости с диагнозом, установленным впервые в жизни, различных возрастных категорий населения, при этом за период с 2000 г. по 2017 г. у подростков (15-17 лет) показатель заболеваемости увеличился на 54 %, при повышении его у общего населения – на 7 % [10].

По результатам социологических исследований, одними из наиболее значительных по остроте являются проблемы здравоохранения [9]. Исследование того же года показало, что в первую очередь россияне ждут от государства большего сосредоточения сил именно в здравоохранении и медицине [8]. Основные проблемы здравоохранения сегодня: недоступность медицинских услуг, неудовлетворенность организацией их предоставления, их качество и отношения с врачами. Эти проблемы приводят к формированию девиантных по отношению к здоровью стратегий населения при необходимости получения медицинских услуг. К ним относятся обращение за медицинской помощью на поздних стадиях заболеваний, отказ от лечения, самолечение с помощью ресурсов из сети «Интернет», обращение к неофициальной медицине. Такие стратегии привносят огромный вклад в снижение уровня здоровья населения [7].

Негативные тенденции актуализируют необходимость рассмотреть отношение (и его причины) молодежи к современным поликлиникам как к фактору эффективности реформ социального здравоохранения, выявить взаимосвязь ухудшающегося показателя здоровья и неудовлетворенность качеством предоставляемых медицинских услуг.

Вышеприведенная информация свидетельствует о том, что на протяжении последних десятилетий стабильно фиксируется ухудшение здоровья молодежи, причем, по сравнению со взрослыми, этот процесс идет более интенсивно. Стоит также отметить, что рассматриваемый промежуток времени сопровождался активным реформированием системы здравоохранения (приоритетный национальный проект Здоровье, распоряжение Правительства Российской Федерации «О концепции социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года», введение обязательного медицинского страхования и т. д.), целями которого являлись: модернизация, обеспечение доступности, повышение эффективности медицинских услуг и систем организации первичной медицинской помощи [1]. Однако по результатам состояния общественного здоровья, степени удовлетворенности населением поликлиниками, можно заключить, что проведенные реформы социальной политики не были успешными.

Анализируя реформы 1990-х гг., Л. С. Шилова, выделяет как цель модернизации здравоохранения внедрение новой модели – первичную медицинскую помощь (далее – ПМП). ПМП, чье преимущество над патерналистской системой является предупреждением развития заболеваний, работает при условии, если населению предлагается достаточный объем профилактических услуг наряду с лечебными, в то время как у населения сформирована профилактическая активность и понимание необходимости своевременного обращения за медицинской помощью. Оба эти условия на сегодняшний день не соблюдены: медицинский персонал не подготовлен профессионально к оказанию профилактических услуг и не мотивирован экономически, некоммуникативен. В результате обостряется противоречие между принятой моделью и ресурсами для ее осуществления [7].

Н. Х. Гафиатулина выделила следующие основные детерминанты неблагополучия в сфере здравоохранения России [3].

1. Объектом социальной политики в сфере общественного здоровья являются массовые заболевания, группы, подверженные им, а не «здоровье здоровых». Российская социальная политика направлена на совершенствование качества медицинских услуг, на формирование санитарно-гигиенической культуры у современной молодежи, самосохранительного сознания и поведения. Сущностью концепции «здоровья здоровых» является эффективность предупреждения развития хронических заболеваний.

2. Отсутствие у российской молодежи надлежащего воспитания, в ходе которого должна формироваться привычка заботиться о своем здоровье. Формирование ЗОЖ молодого поколения должно претворяться в жизнь с рождения его в семье и поддерживаться с помощью образовательных учреждений. Необходимо привить идею ценности здоровья к успешности карьеры и уровню престижа или хотя бы к модной тенденции.

3. Парадоксальный характер отношения современного человека к своему здоровью. Номинально здоровье провозглашается как высшая жизненная ценность, будучи связанной с качественной характеристикой

личности, части его профессионального капитала, делая здоровье объектом эксплуатации. Так, в исследованиях И. В. Журавлевой респонденты поставили здоровье на первое место по способности достижения жизненного успеха и также чаще всего среди высказываний о здоровье выбирали: «Здоровье – это, конечно, важно, но иногда можно и забыть об этом ради дополнительного заработка, развлечений и т. д.». Выводом данного сопоставления является тот факт, что для молодежи ценность здоровья как средства достижения жизненных целей важнее (инструментальность), чем ценность его как средства жить дольше и полноценно [4, с. 42].

Таким образом, целью исследования является анализ отношения молодежи к лечебно-профилактическим учреждениям (на примере поликлиник), причин обращения или игнорирования предоставляемых медицинских услуг по профилактике и лечению заболеваний.

Методом анкетного опроса был проведен количественный анализ отношения молодежи к лечебно-профилактическим учреждениям. Выборка исследования составила 622 человека и соответствует гендерной и возрастной структуре генеральной совокупности (молодежи г. Москвы в возрасте от 18 до 30 лет): 49 % респондентов – мужчины, 51 % – женщины; 18 % в возрасте 18-20 лет; 28 % в возрасте 21-25 лет; 54 % в возрасте 26-30 лет. Данные возрастные границы исследуемой группы сформированы, отталкиваясь от подходов С. Иконниковой и Б. Ручкина, согласно которым лица в возрасте от 18 до 24 лет – молодежь, от 24 до 30 лет – молодые взрослые [5; 6]. Опрос включал в себя несколько тематических блоков: 1) частота посещений поликлиники; 2) отношение к медицинскому обслуживанию и поликлиникам в целом; 3) современные проблемы поликлиник, по мнению молодых людей. Результаты анализировались в программе SPSS.

Результаты нашего опроса показали, что большинство опрошенных имеет прикрепление к государственной (муниципальной, районной) поликлинике. Однако при этом частные (51 %) и государственные (48 %) поликлиники практически одинаково востребованы среди молодежи. Таким образом, распространенное мнение, что качество оказываемых услуг в частных поликлиниках превышает качество оказываемых услуг в государственных, не только передалось молодежи, но и претворяется в жизнь. Молодые люди посещают поликлиники нечасто, большинство – раз в несколько месяцев, но лишь небольшой процент не посещает поликлиники вовсе. В основном молодежь посещает поликлиники только при острой необходимости (82,9 %). Это подтверждается тем, что большая часть опрошенных предпочитают лечиться самостоятельно (72,9 %). Тенденция самолечения закрепляется уже в новом поколении. Видимо, это связано с негативным опытом их старших родственников, традиционно скептически оценивающих результативность лечения через обращение в поликлиники. При этом девушки чаще обращаются за помощью, чем юноши. Так, не более 3 раз в год посещают поликлиники 38 % опрошенных юношей, тогда как такой же вариант выбрало только 17 % опрошенных женского пола. Соответственно, среди респондентов, обращающихся в поликлиники на относительно регулярной основе – не реже 6 раз в год 31 % составляют девушки и только 9 % – юноши.

Девушки оказались более внимательны к своему здоровью – 25 % из них посещают поликлинику, как только обнаруживают симптомы. 88 % парней посещают поликлиники только при острой необходимости, а 4 % опрошенных не посещают их, даже если замечают какие-то симптомы. Примечательно, что никто из женской части опрошенных не выбрал такой вариант ответа.

Интересно, что выраженного негативного опыта в нашем исследовании выявлено не было. Можно сказать, что касаясь самого медицинского обслуживания молодежь в основном имеет нейтральный опыт (60 %). Также молодые люди не замечали или не склонны замечать хамства со стороны медицинского персонала (77,9 %). Вместе с тем и в этом вопросе отмечаются значительные гендерные различия. Сталкивались с негативными сторонами работы поликлиник около 30 % девушек и 20 % юношей. Обратная ситуация с положительным опытом обращения обладают 10 % девушек и 20 % юношей. Это объясняется большей требовательностью, основанной на осознании значимости проблемы среди женской части опрошенных. В то же время 44 % молодежи недовольны отношением/поведением/компетенцией врачей, что сказывается на частоте посещения поликлиник. Половина опрошенных призналась, что до сих пор испытывает страх перед врачами. Возможно, это связано с наследием советского периода, а также коррелирует с тем фактом, что две трети респондентов отметили, что они сами или их близкие сталкивались с врачебной ошибкой, что также впоследствии повлияло на отношение к поликлиникам. Несмотря на это, молодые люди, недовольные деятельностью медицинского персонала поликлиник, не высказывают своих претензий.

Анализ ассоциативного ряда, сопровождающего слово «поликлиника», который возникает у наших респондентов, дает возможность увидеть основные причины их настороженного отношения. Мы выявили, что поликлиники у молодежи чаще всего ассоциируются с очередями (67 %), записями (60 %), болезнями (55,7 %) и талонами (40,7 %). Иными словами, в основном это отражает организационный аспект деятельности поликлиник. Основной проблемой государственных поликлиник молодежь называет недостаточную оснащенность учреждений современным оборудованием (68,6 %). Также немаловажной проблемой, по их мнению, являются: недостаточный уровень профессиональной подготовки (52,1 %), нехватка врачей и отсутствие ремонта помещений (42,9 %) и невежливое отношение со стороны медперсонала (37,1 %). Наш опрос проводился в Москве, где объективно сегодня в поликлиниках достойное оснащение медицинским оборудованием и довольно хорошая организация. Однако опросы как бы фиксируют прошлое состояние дел. Следовательно, необходимо информирование о современном состоянии дел в лечебно-профилактических учреждениях и возможностях бесплатного лечения и профилактики заболеваний.

Молодые люди, замечая недостатки медицинских учреждений, не перестают их посещать, так или иначе заботясь о своем здоровье и предпочитая оставлять собственные замечания при себе. Девушки традиционно более серьезно относятся к своему здоровью: они чаще посещают медицинские учреждения; исходя из этого, они имеют больший опыт посещения, чем юноши, поэтому более требовательно относятся к их работе. Юноши имеют меньший опыт посещения поликлиник и не заостряют внимание на их работе, приходя туда чаще всего за справками для учебы или работы, нежели для проверки своего здоровья. Однако, что касается недостатков, респонденты независимо от пола выделяют одинаковые проблемные места: недостаточную оснащенность поликлиник качественным оборудованием и вопросы организации. Возможно, именно по этой причине молодежь недостаточно доверительно относится к работе государственных и частных медицинских учреждений и не так часто посещает их. Информирование населения о положительных сдвигах в системе здравоохранения, новых возможностях медицины может служить побуждающим моментом для изменения отношения к профилактике и необходимости своевременного обращения за медицинской помощью. Однако в настоящее время молодые люди довольно беспечно относятся к своему здоровью, минимизируя профилактику заболеваний и тем самым становясь более уязвимыми в аспекте физического здоровья.

#### *Библиографический список*

1. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 28.09.2018) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/) (дата обращения: 25.03.2020).
2. Гагарина, С. Н., Чаусов, Н. Ю. Экономико-статистическая оценка как инструмент управления качеством жизни населения в целях устойчивого развития региона // Вестник университета. – 2016. – № 12. – С. 5-11.
3. Гафиатулина, Н. Х. Здоровье молодежи российского общества: социологический анализ неблагоприятных тенденций // Вестник института ИАЭ. – 2016. – № 1. – С. 140-143.
4. Журавлева, И. В. и др. Здоровье студентов: социологический анализ / Отв. ред. И. В. Журавлева; Институт социологии РАН. – М., 2012. – 1 CD ROM. – 252 с.
5. Иконникова, С. Н. Молодежь: Социологический и социально-психологический анализ. – Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1974. – 166 с.
6. Ручкин, Б. А. Что такое «российская молодежь»? // Методологические проблемы исследования молодежи (Материалы к дискуссии) / Сост.: Б. А. Ручкин, П. И. Бабочкин; НИЦ при Институте молодежи. – М.: Социум, 1998. – С. 52-67.
7. Шилова, Л. С. Самосохранительное поведение пациентов в условиях модернизации российской первичной медицинской помощи: автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.04 // Официальный сайт ИС РАН [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.isras.ru/publ.html?id=2386> (дата обращения: 25.03.2020).
8. Общероссийский народный фронт: ожидания россиян // Всероссийский центр изучения общественного мнения. – 2016. – 23 ноября [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115960> (дата обращения 25.03.2020).
9. Проблемный фон страны: итоги года // Всероссийский центр изучения общественного мнения. – 2016. – 28 декабря [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=116014> (дата обращения :25.03.2020).
10. Российский статистический ежегодник. 2018: Статистический сборник / Росстат. – М., 2018. – 694 с.

References

1. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 17.11.2008 № 1662-r (red. ot 28.09.2018) "O Kontseptsii dolgosrochnogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2020 goda" [*Order of the Government of the Russian Federation "On the Concept of Long-Term Socio-Economic Development of the Russian Federation for the Period until 2020" No. № 1662-r, dated on November 17, 2008*]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/) (accessed 25.03.2020).
2. Gagarina S.N., Chaousov N.Yu. Ekonomiko-statisticheskaya otsenka kak instrument upravleniya kachestvom zhizni naseleniya v tselyakh ustoichivogo razvitiya regiona [*Economic and statistical assessment as a tool for managing the quality of life of the population for sustainable development of the region*]. Vestnik Universiteta, 2016, no.12, pp. 5-11.
3. Gafiatulina N.Kh. Zdorov'e molodezhi rossiiskogo obshchestva: sotsiologicheskii analiz neblagopriyatnykh tendentsii [*Youth health in Russian society: sociological analysis of unfavorable trends*]. Vestnik instituta IAE, 2016, no.1, pp.140-143.
4. Zhuravleva I.V. [et al.]. Zdorov'e studentov: sotsiologicheskii analiz [*Students' health: sociological analysis*], otv. red. I.V. Zhuravleva, Institut sotsiologii RAN. Moscow, 2012, 1 CD ROM. 252 p.
5. Ikonnikova S.N. Molodezh': Sotsiologicheskii i sotsial'no-psikhologicheskii analiz [*Youth: Sociological and socio-psychological analysis*]. Leningrad, Izd-vo Leningr. un-ta, 1974. 166 p.
6. Ruchkin B.A. Chto takoe "rossiiskaya molodezh'"? [*What is the "Russian youth"?*]. Metodologicheskie problemy issledovaniya molodezhi (Materialy k diskussii) [*Methodological problems of youth research (Materials for discussion)*]. Sost.: B.A. Ruchkin, P.I. Babochkin, NITs pri Institute molodezhi. Moscow, Sotsium, 1998. pp. 52-67.
7. Shilova L.S. Samosokhranitel'noe povedenie patsientov v usloviyakh modernizatsii rossiiskoi pervichnoi meditsinskoi pomoshchi [*Self-preserving behavior of patients in the context of modernization of Russian primary medical care*] avtoref. dis. ... kand. sotsiol. nauk: 22.00.04. Ofitsial'nyi sait IS RAN [*Official website of Institute of Sociology of the Russian Academy of Sciences*]. Available at: <http://www.isras.ru/publ.html?id=2386> (accessed 25.03.2020).
8. Obshcherossiiskii narodnyi front: ozhidaniya rossiyan [*All-Russian Popular Front: expectations of Russians*]. Vserossiiskii tsentr izucheniya obshchestvennogo mneniya [*Russian Public Opinion Research Center*], 2016, November 23. Available at: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115960> (accessed 25.03.2020).
9. Problemnyi fon strany: itogi goda [*Problematic background of the country: results of the year*]. Vserossiiskii tsentr izucheniya obshchestvennogo mneniya [*Russian Public Opinion Research Center*], 2016, December 28. Available at: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=116014> (accessed 25.03.2020).
10. Rossiiskii statisticheskii ezhegodnik 2018: Statisticheskii sbornik [*Russian statistical yearbook 2018: Statistical compendium*]. Rosstat. Moscow, 2018. 694 p.

# СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ПСИХОЛОГИИ

УДК 159.9

DOI 10.26425/1816-4277-2020-5-211-218

**Арзамиева Хеди Умаровна**  
соискатель, ГБОУ ВО «Северо-Осетинский государственный педагогический институт», г. Владикавказ, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0003-3738-1436  
**e-mail:** vermarina@inbox.ru

## ФАКТОРЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ ОСУЖДЕННЫХ К УСЛОВИЯМ ЛИШЕНИЯ СВОБОДЫ

**Аннотация.** Современная ситуация совершенствования механизмов воздействия на личность в условиях пенитенциарных учреждений обозначает направления работы психолога, связанные с оптимизацией процесса социально-психологической адаптации осужденных, что обуславливает изучение факторов социально-психологической адаптации лишенных свободы. В работе определены факторы, влияющие на протекание социально-психологической адаптации осужденных, которые в авторском видении можно разделить на факторы первого, второго и третьего порядков, в зависимости от условий нахождения судимого лица и периода отбывания наказания в виде лишения свободы. Эмпирически доказано, что возраст, пол и уровень образования осужденных выступают значимыми факторами их социально-психологической адаптации к местам лишения свободы.

**Ключевые слова:** лишение свободы, социально-психологическая адаптация осужденных, дезадаптация осужденных, дезадаптированность лишенных свободы, факторы адаптации осужденных, возраст, пол, уровень образования.

**Цитирование:** Арзамиева Х.У. Факторы социально-психологической адаптации осужденных к условиям лишения свободы // Вестник университета. 2020. № 5. С. 211–218.

**Arzamieva Hedi**  
Postgraduate student, North Ossetian State Pedagogical Institute, Vladikavkaz, Russia  
**ORCID:** 0000-0003-3738-1436  
**e-mail:** vermarina@inbox.ru

## FACTORS OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL ADAPTATION OF PERSONS CONVICTED TO TERMS OF IMPRISONMENT

**Abstract.** The current situation of improving the mechanisms of influence on the individual in the conditions of penitentiary institutions indicates the directions of the psychologist's work related to optimizing the process of socio-psychological adaptation of convicts, which determines the study of factors of socio-psychological adaptation of prisoners. The factors that influence the course of socio-psychological adaptation of convicts, which in the author's vision can be divided into factors of the first, second and third orders, depending on the conditions of the convicted person's stay and the period of serving a sentence of imprisonment have been defined in the paper. It has been empirically proven that the age, gender, and level of education of convicts are significant factors in their socio-psychological adaptation to places of imprisonment.

**Keywords:** deprivation of liberty, socio-psychological adaptation of convicts, maladaptation of convicted persons, maladjustment of persons deprived of liberty, factors of adaptation of convicts, age, gender, level of education.

**For citation:** Arzamieva H.U. (2020) Factors of socio-psychological adaptation of persons convicted to terms of imprisonment. *Vestnik universiteta*. 1. 5, pp. 211–218. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-211-218

Актуальность исследования обусловлена развитием практической психологии в области отечественной пенитенциарной системы. В работе психологической службы исправительного учреждения разрабатывается направление деятельности, связанное с изучением адаптации осужденных, в процессе которой изменяется не только личностная организация, но и поведение лиц, находящихся в условиях изоляции от общества [7; 9]. Данные тенденции в области пенитенциарной и исправительной психологии определили цель нашего исследования – изучение факторов, влияющих на особенности процесса социально-психологической адаптации осужденных к местам лишения свободы.

© Арзамиева Х.У., 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/>).



М. А. Березин отмечает, что В. Н. Мясичев в рамках концепции отношений предлагает рассматривать адаптацию как процесс приспособления к жизни в изменившихся условиях, характеризующийся определенной степенью активности личности и отражающий ее взаимодействие с окружающей действительностью [4].

Проблема социально-психологической адаптации судимых лиц рассматривалась как зарубежными, так и отечественными исследователями. В рамках отечественной науки Ю. А. Алфёров, Ю. М. Антонян, Е. М. Данилин, М. И. Еникеев, В. И. Игнатенко, А. И. Мокрецов, Г. В. Щербаков, В. Е. Эминов и др. рассматривали социально-психологические особенности осужденных. Факторы, влияющие на процесс ресоциализации осужденных, проанализированы в трудах Е. В. Андриенко, Ю. М. Антоняна, В. Л. Васильева, М. И. Еникеева, В. А. Елеонского, Т. Ю. Лапшиной, Ф. С. Мусина, К. С. Тумарова, В. Е. Эминова и др. Исследователи показывают, что при анализе социально-психологической адаптации и определении направлений в оказании психологической помощи осужденным лицам необходимо учитывать совокупность объективных и субъективных факторов этого сложного социально-психологического феномена.

Анализ пенитенциарной теории и практики позволяет сделать вывод о том, что факторы социально-психологической адаптации осужденных можно разделить на факторы первого, второго и третьего порядков. Так, факторы адаптации первого порядка связаны с ситуацией, когда человек находится под следствием. Исследователи подчеркивают, что судимыми люди становятся в силу различных социальных и экономических факторов, иногда в виду случайного или неразборчивого поведения, сильного влияния отрицательных факторов и событий среды, а также вследствие некоторых нарушений психики и пр. [5]. В начальный период нахождения в условиях лишения свободы, судимое лицо концентрирует свое внимание на мельчайших обстоятельствах, связанных с расследованием, что сказывается на изменениях его личности и поведения.

Объективными факторами первого порядка могут быть названы: классификация совершенного преступления; обозначенная мера наказания; особенности протекания процесса расследования и отношения к судимому лицу со стороны следователя, участников преступления, свидетелей, родных и близких; резкое изменение условий труда и быта; влияние тюремной субкультуры; социально-психологический климат в камере и пр. [5].

К субъективным факторам адаптации на данном этапе причисляют негативизм и другие личностные качества осужденных, приводящие к конфликтным взаимоотношениям в группе судимых лиц, а также с инспекторским составом и хозобслугой.

Объективными показателями социально-психологической адаптации осужденных в местах лишения свободы, названными факторами второго порядка, являются: изменение социально-правового гражданского статуса осужденного, сопровождающееся признанием его правонарушителем и помещением в исправительное учреждение; резкая смена социальной среды, характеризующейся отличными от предыдущей материально-бытовыми, пространственно-временными условиями, системой социальных связей и отношений, включением в новые виды деятельности, жесткой регламентацией жизни и ограничением потребностей; режим содержания; этап отбывания наказания; продолжительность нахождения в условиях изоляции и количество судимостей; социально-психологический климат в среде осужденных, отношения с персоналом исправительного учреждения и др. [1; 3; 5; 9; 15].

Отметим, что для многих осужденных лиц начальный период отбывания наказания представляется самым трудным, связанным с глубокими переживаниями социальной изоляции и потерей социальных контактов, чувства вины и пр. Эти переживания, отражающие раскаяние за содеянное преступление, можно использовать в целях воспитания, позднее они притупляются и уже не оказывают особого влияния на сознание и поведение осужденного лица в силу различных обстоятельств, и главным образом, под действием защитных механизмов [2; 16].

Социально-психологический климат в среде исправительного учреждения также выступает значимым объективным фактором адаптации осужденных [3; 7; 9]. Система отношений и связей осужденных конкретного исправительно-трудового учреждения, а также характер отношений персонала исправительного учреждения с осужденными составляет социально-психологический климат, который может способствовать позитивной адаптации лишенных свободы или, наоборот, препятствовать ей [16].

Субъективные критерии социально-психологической адаптации осужденной личности на данном этапе определяют отношение к преступлению и мере его пресечения; степень осознания необходимости поведения, которое является соответствующим требованиям закона и общества; удовлетворенности новой социальной ролью; стремления осуществлять намеченные планы при позитивном отношении к субъектам исправительного

учреждения и процессу исполнения наказания; пол, возраст и уровень образования; характеристики личности; включенность в социальную систему исправительного учреждения и отношения с другими лицами; степень внушаемости личности; личностную и социальную позицию в группе; степень ригидности психики; психологическую совместимость [9; 18]. Отметим, что при нарушении сбалансированности системы «человек – среда» осужденный на лишение свободы испытывает состояние стресса, что сопровождается недостаточностью психических или физических ресурсов при рассогласовании системы потребностей, что выступает источником тревоги [11]. Однако, тревога, выполняющая и охранительную, и мотивационную функции, может как стимулировать, так и разрушать адаптационное поведение. Прогнозирование данной ситуации носит вероятностный характер и зависит от индивидуальных особенностей осужденного [8].

Теоретический анализ позволяет заметить, что объективные факторы социально-психологической адаптации преломляются через личность осужденного и приобретают субъективный характер, вне зависимости от возраста, срока лишения свободы и опыта нахождения в изоляции от общества [6; 13]. Субъективное восприятие новой ситуации лишения свободы обусловлено видом содеянного преступления, количеством судимостей, отношением к вынесенному приговору, сроком пребывания в местах заключения, полом, возрастом и социальным статусом осужденного [8]. В то же время сформированное отношение к совершенному преступлению и средствам воздействия на него зависят от личностных характеристик осужденного, его возраста, пола и уровня образования. Пребывание в местах лишения свободы провоцирует появление акцентуированных личностей, при этом характер социально-психологической адаптации судимых лиц зависит от пластичности личности и ее мотивации на исправление.

К факторам третьего порядка можно отнести выделенные К. Е. Игошевым, А. А. Коневым факторы последующей ресоциализации осужденных: неподготовленность к данному процессу; отсутствие четких жизненных целей; несформированность трудовых навыков (субъективные); неблагоприятные бытовые, материальные и духовные аспекты адаптации (объективные) [10; 12]. Безусловно, формирующаяся под влиянием данных факторов негативная адаптация личности обуславливает дальнейшую криминализацию личности.

Исходя из научных интересов в рамках диссертационного исследования, посвященного изучению особенностей социально-психологической адаптации осужденных к местам лишения свободы, мы определили возраст, пол и уровень образования осужденных как факторы их социально-психологической адаптации к условиям изоляции.

С помощью опросника социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда мы провели исследование на базе ФКУ СИЗО–1 по Чеченской Республике. К исследованию были привлечены 140 человек, отбывающих наказание от 2 до 3 месяцев [17]. Среди них 100 мужчин и 40 женщин в возрасте от 21 года до 58 лет. Выявлено, что дезадаптация осужденных, которая проявляется в нарушениях их взаимодействий с социальной средой, сложностях реализации своей социальной роли, соответствующей возможностям, в новых микросоциальных условиях, присуща 26,3 % выборки.

Исходя из цели исследования, мы провели сравнительный анализ показателей социально-психологической адаптации, полученных с помощью методики К. Роджерса и Р. Даймонда у осужденных до 25 лет, от 26 до 40 лет и старше 40 лет (табл. 1).

Таблица 1

**Результаты сравнительного анализа показателей социально-психологической адаптации осужденных разных возрастных групп**

Шкала адаптации	Между 1 и 2 группами		Между 1 и 3 группами		Между 2 и 3 группами	
	t	знч	t	знч	t	знч
Адаптивность	-2,889	0,008	-1,982	0,058	0,824	0,414
Дезадаптивность	-1,333	0,195	-1,999	0,056	-1,269	0,211
Принятие себя	-2,712	0,012	-2,818	0,009	-0,086	0,932
Непринятие себя	-0,612	-0,546	-1,386	0,178	-1,188	0,242
Принятие других	-2,770	0,010	-2,363	0,026	0,021	0,983

Шкала адаптации	Между 1 и 2 группами		Между 1 и 3 группами		Между 2 и 3 группами	
	t	знч	t	знч	t	знч
Непринятие других	-1,514	0,142	-1,680	0,105	-0,833	0,410
Эмоциональный комфорт	-3,505	0,002	-1,989	0,057	1,094	0,280
Эмоциональный дискомфорт	-1,242	0,226	-1,508	0,129	-0,936	0,354
Внутренний контроль	-2,216	0,036	-0,971	0,340	1,940	0,059
Внешний контроль	-0,940	0,356	-1,821	0,080	-1,207	0,234
Доминирование	-1,388	0,177	-2,141	0,042	-1,180	0,245
Ведомость	-1,646	0,112	-1,936	0,064	-1,038	0,305
Эскапизм	-1,722	0,097	-2,241	0,034	-1,154	0,255
Адаптация	-2,406	0,024	-1,469	0,154	1,447	0,155
Самопринятие	-2,812	0,009	-1,901	0,068	1,261	0,214
Принятие других	-2,517	0,019	-1,908	0,068	0,792	0,433
Эмоциональная комфортность	-2,202	0,037	-0,570	0,574	1,924	0,061
Интернальность	-1,917	0,067	-1,247	0,224	1,175	0,246
Стремление к доминированию	-0,104	0,918	-0,636	0,531	-0,726	0,472

**Примечание:** 1 группа – от 21 до 25 лет, 2 группа – от 26 до 40 лет, 3 группа – старше 40 лет.

*Составлено автором по материалам исследования*

С помощью критерия Стьюдента выявили статистически достоверные различия между осужденными в возрасте от 21 до 25 лет и осужденными 26-40 лет. Так, судимые лица средней возрастной группы проявляют более высокий уровень социально-психологической адаптации, выражающейся в таком функционировании личности, при котором имеет место соответствие поставленных целей результатам осуществляемой деятельности, что сопровождается удовлетворенностью собственными личностными качествами, проявлением высокой потребности в общении, взаимодействии и совместной деятельности с другими лицами, определенно положительным отношением к происходящей действительности при стремлении принимать ответственность на себя за происходящие события и избегать проблемных ситуаций.

Нами выявлены значимые различия между возрастными группами лишенных свободы до 25 лет и старше 40 лет. Осужденные старшей возрастной группы характеризуются более высокими показателями социально-психологической адаптивности, в функционировании личности которой имеет место соответствие целей достигаемым в процессе деятельности результатам. Они проявляют довольно высокую удовлетворенность собственными личностными качествами, демонстрируют потребность в общении и взаимодействии с другими, обладают определенностью эмоционального отношения к происходящему, внешним (экстернальным) локус-контролем, приписывая причины происходящего внешним факторам и характеризуются стремлением избегать проблемных ситуаций. Но, наряду с таким сочетанием адаптивных показателей у осужденных старше 40 лет, определяется дезадаптивность, что сопровождается нервно-психическими расстройствами, дисгармонией в сфере принятия решений и не способностью достигать собственных целей.

Сравнительный анализ показателей осужденных 26-40 лет и старше 40 лет также показал, что после 40 лет у осужденных интернальный локус контроля снижается, и они стремятся приписывать ответственность за происходящие события другим лицам или обстоятельствам.

Следовательно, возраст выступает фактором социально-психологической адаптации осужденных к местам лишения свободы. Согласно полученным данным, осужденные до 25 лет труднее адаптируются к новым условиям жизнедеятельности в исправительном учреждении. Эти результаты не соответствуют с данными исследований Т. Ю. Лапшиной, согласно которым быстрее адаптируются молодые люди до 20 лет к условиям исправительного учреждения [13]. После 46 лет в условиях изоляции от общества осужденные проявляют дезадаптивные формы поведения в связи с нарастанием интеллектуальной и поведенческой ригидности [13].

Как видим, результаты нашего исследования, не согласуются с ранее полученными данными Т. Ю. Лапшиной. Возможно, это обусловлено сочетанием нескольких факторов, оказывающих влияние на протекание социально-психологической адаптации осужденных к местам лишения свободы. К примеру, возраста и количества судимостей. Мы уже указывали на связь между количеством судимостей и характером социально-психологической адаптации судимых лиц. Повторно отбывающие срок наказания осужденные, обладая более четкими представлениями об условиях лишения свободы, сформированными на основе опыта предыдущей адаптации, легче адаптируются к жизнедеятельности в исправительном учреждении, что и определяет особенности протекания данного процесса. У осужденных старше 35 лет, согласно результатам исследования Т. Ю. Лапшиной, наиболее выражены показатели «непринятие других» и «внутренний контроль» [13]. Результаты, полученные нами, показывают, что «непринятие других» не выражено в возрастной группе от 26 до 40 лет, но «внутренний контроль» преобладает над внешним у осужденных этой возрастной группы.

Половая принадлежность определяет особенности социально-психологической адаптации осужденных. В силу особенностей психофизиологической организации женщины более возбудимы, эмоционально лабильны, чувствительны, сентиментальны и впечатлительны, чем мужчины. Поэтому женщины значительно труднее адаптируются не только к тюремным условиям, но и к условиям жизни на свободе после отбытия наказания. Согласно результатам нашего исследования, существуют статистически достоверные различия между мужчинами и женщинами по таким показателям социально-психологической адаптации, как «принятие себя» (при  $p < 0,05$ ), «интернальность» (при  $p < 0,1$ ), которые выше в мужской выборке, и «внешний контроль» (при  $p < 0,05$ ), «эскапизм» (при  $p < 0,05$ ), которые более выражены в женской выборке. Другими словами, мужчины в большей степени, чем женщины, удовлетворены собственными личностными качествами, проявляющимися в принятии на себя ответственности за происходящие в их жизни события. А женщины проявляют склонность приписывать причины происходящего внешним факторам и стремление избегать проблемных ситуаций.

Результаты исследований Ф. С. Мусина показывают, что судимые лица, которые поддерживают связь с семьей, более оптимистичны и способны к построению жизненной перспективы, легче переживают критические (первую и последнюю трети срока) периоды отбывания наказания [14].

Выявлены достоверные различия по показателям социально-психологической адаптации осужденных с разным уровнем образования (табл. 2).

Таблица 2

**Результаты сравнительного анализа показателей социально-психологической адаптации осужденных с разным уровнем образования**

Шкала адаптации	Уровень образования					
	Среднее и среднее профессиональное		Среднее и высшее		Среднее профессиональное и высшее	
	t	знч	t	знч	t	знч
Адаптивность	0,161	0,893	-1,865	0,070	-2,014	0,060
Дезадаптивность	-0,995	0,326	2,143	0,039	3,444	0,003
Принятие себя	-0,187	0,853	-2,379	0,022	-1,902	0,074
Непринятие себя	-0,596	0,555	1,694	0,099	2,184	0,043
Принятие других	0,361	0,721	-1,243	0,221	-1,887	0,076

Шкала адаптации	Уровень образования					
	Среднее и среднее профессиональное		Среднее и высшее		Среднее профессиональное и высшее	
	t	знч	t	знч	t	знч
Непринятие других	0,007	0,995	2,081	0,044	1,720	0,104
Эмоциональный комфорт	1,227	0,228	-0,597	0,554	-1,714	0,105
Эмоциональный дискомфорт	-0,794	0,432	1,505	0,126	2,626	0,018
Внутренний контроль	1,219	0,231	-1,152	0,256	-2,429	0,027
Внешний контроль	-1,276	0,210	2,290	0,028	3,811	0,001
Доминирование	0,057	0,955	-0,192	0,849	-0,207	0,838
Ведомость	-0,398	0,693	1,708	0,085	2,310	0,034
Эскапизм	-0,119	0,906	1,244	0,221	1,239	0,232
Адаптация	0,485	0,631	-2,909	0,006	-4,153	0,001
Самопринятие	-0,066	0,948	-2,384	0,022	-2,573	0,020
Принятие других	-0,518	0,608	-2,667	0,011	-2,114	0,050
Эмоциональная комфортность	1,481	0,147	-2,479	0,018	-3,193	0,005
Интернальность	0,731	0,470	-2,958	0,005	-3,723	0,002
Стремление к доминированию	0,428	0,672	-1,727	0,092	-1,592	0,130

Составлено автором по материалам исследования

Осужденные с высшим образованием характеризуются статистически достоверными показателями социально-психологической адаптации по сравнению с судимыми лицами со средним образованием. Они более адаптированы, демонстрируют удовлетворенность своими качествами личности, высокую потребность в общении и взаимодействии, а также организации совместной деятельности, характеризуются эмоциональным комфортом по отношению к происходящей действительности, что сопровождается готовностью принимать на себя ответственность за происходящие в жизни события, стремлением к лидерству и руководству при решении задач, включая лично значимые.

Заключенным со средним уровнем образования при сравнении с лицами с высшим образованием свойственны незрелость личности, проявление невротических отклонений, дисгармония в сфере принятия решений, неудовлетворенность собственными качествами личности, низкой потребностью в общении, взаимодействии и совместной деятельности, внешним локусом контроля, стремлением подчиняться другим и выполнять поставленные кем-то задачи, что приводит к постоянным неуспешным попыткам реализации собственных целей.

Мы также выявили статистически достоверные различия между осужденными с высшим и средним профессиональным образованием по некоторым шкалам социально-психологической адаптации, включая ее интегративные показатели: «адаптация» (при  $p < 0,001$ ), «самопринятие» (при  $p < 0,05$ ), «принятие других» (при  $p < 0,05$ ), «эмоциональная комфортность» (при  $p < 0,005$ ), «интернальность» (при  $p < 0,01$ ), которые оказались выше у лиц с высшим образованием. Они более адаптированы к новым условиям пребывания, проявляют более высокую удовлетворенность собственными личностными качествами, характеризуются выраженной потребностью в общении и взаимодействии с другими людьми. Им присущ внутренний (интернальный) локус-контроль, отражающий склонность принимать на себя ответственность за происходящие в их жизни события и определенность в эмоциональном отношении к окружающей действительности.

Следовательно, можно заключить, что социально-психологическая адаптация осужденных на наказание в виде лишения свободы связана с уровнем образования судимых лиц. Согласно мнению В. А. Елеонского, чем выше уровень образования у лишенных свободы, тем они тяжелее переживают начальный период отбывания наказания, но значительно легче последнюю его треть [7]. Но по результатам нашего исследования мы выявили, что фактор наличия высшего образования, напротив, способствует более успешному протеканию социально-психологической адаптации осужденных к местам лишения свободы.

В заключении отметим, что знания о факторах социально-психологической адаптации осужденных к местам лишения свободы выступают необходимой и определяющей предпосылкой для правильной организации взаимоотношений с ними персонала пенитенциарного учреждения. Следует учитывать как объективные, так и субъективные факторы, оказывающие влияние на процесс их ресоциализации. Согласно результатам нашего исследования, пол, возраст и уровень образования осужденных выступают значимыми факторами в протекании их социально-психологической адаптации к условиям изоляции от общества.

*Библиографический список*

1. Антонян, Ю. М., Еникеев, М. И., Эминов, В. Е. Психология преступника и расследования преступлений. – М.: Юристъ, 1996. – 336 с.
2. Арзамиева, Х. У. Психологические защиты как механизмы социально-психологической адаптации осужденных к местам лишения свободы // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 1 – С. 9-14.
3. Бабурин, С. В. Психолого-педагогические условия адаптации и реадаптации заключенных: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. – СПб., 1999. – 23 с.
4. Беребин, М. А. Концепция отношений В. Н. Мясищева и теория психической адаптации личности // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. – 2008. – № 33 (133). – С. 18-25.
5. Васильев, В. Л. Правовая культура и экономические процессы в современной России // Криминальная ситуация на рубеже веков в России / под ред. А. И. Долговой. – М.: Криминологическая Ассоциация, 1999. – С. 66-73.
6. Деев, В. Г. Характеристика направленности личности осужденных за насильственные преступления: учебное пособие. – Рязань: НИиРИО РВШ МВД СССР, 1978. – 85 с.
7. Дмитриев, Ю. А., Казак, Б. Б. Пенитенциарная психология: учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 682 с.
8. Елеонский, В. А. Отношение осужденных к наказанию и вопросы повышения эффективности их исправления и перевоспитания в местах лишения свободы: учебное пособие. – Рязань: НИиРИО РВШ МВД СССР, 1976. – 200 с.
9. Еникеев, М. И. Юридическая психология. – М.: Норма, 2003. – 256 с.
10. Игошев, К. Е. Типология личности преступника и мотивация преступного поведения: учебное пособие. – Горький: ГВШ МВД СССР, 1974. – 287 с.
11. Китаев-Смык, Л. А. Психология стресса. – М.: Наука, 1983. – 368 с.
12. Конев, А. А. Актуальные проблемы современной науки криминологии (вопросы методологии и причинности): монография. – Н. Новгород: Изд-во Волго-Вят. акад. гос. службы, 2005. – 266 с.
13. Лапшина, Т. Ю. Психологические особенности переживания одиночества у лиц, находящихся в условиях групповой (тюремной) изоляции: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.06. – Ростов-на-Дону, 2007. – 181 с.
14. Мусин, Ф. С. Индивидуально-психологические особенности адаптации осужденных женского и мужского пола к условиям лишения свободы: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – Казань, 2006. – 105 с.
15. Назарова, М. А. Осуществление процесса ресоциализации личности несовершеннолетних осужденных путем применения адаптационных технологий // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. – 2017. – № 1. – С. 108-113.
16. Тумаров, К. С. Ресоциализация осужденных в пенитенциарном учреждении в условиях современной России: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.06. – Ставрополь, 2012. – 164 с.
17. Фетискин, Н. П., Козлов, В. В., Мануйлов, Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп: учебное пособие. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 488 с.
18. Щербаков, Г. В. Мотивационная сфера осужденных: понятие, диагностика, коррекция: монография. – Рязань: Академия права и управления ФСИН, 2009. – 112 с.

References

1. Antonyan Yu.M., Enikeev M.I., Eminov V.E. Psikhologiya prestupnika i rassledovaniya prestuplenii [Psychology of the criminal and investigation of crimes]. Moscow, Yurist, 1996. 336 p.
2. Arzamieva Kh.U. Psikhologicheskie zashchity kak mekhanizmy sotsial'no-psikhologicheskoi adaptatsii osuzhdennykh k mestam lisheniya svobody [Psychological protection as mechanisms of socio-psychological adaptation of convicts to places of imprisonment]. Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava [Journal of Altai Academy of Economics and Law], 2018, no. 1, pp. 9-14.
3. Baburin S.V. Psikhologo-pedagogicheskie usloviya adaptatsii i readaptatsii zaklyuchennykh [Psychological and pedagogical conditions for adaptation and readaptation of prisoners]. Avtoref. dis. ... kand. psikhol. nauk: 19.00.07. St. Petersburg, 1999. 23 p.
4. Berebin M.A. Kontseptsiya otnoshenii V.N. Myasishcheva i teoriya psikhicheskoi adaptatsii lichnosti [The concept of relations of V. N. Myasishchev and the theory of mental adaptation of the individual]. Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Psikhologiya [Bulletin of the South Ural State University. Series: Psychology], 2008, no. 33, pp. 18-25.
5. Vasil'ev V.L. Pravovaya kul'tura i ekonomicheskie protsessy v sovremennoi Rossii [Legal culture and economic processes in modern Russia]. Kriminal'naya situatsiya na rubezhe vekov v Rossii [Criminal situation at the turn of the century in Russia]. pod red. A.I. Dolgovoi. Moscow, Kriminologicheskaya Assotsiatsiya, 1999, pp. 66-73.
6. Deev V.G. Kharakteristika napravlenosti lichnosti osuzhdennykh za nasil'stvennye prestupleniya: uchebnoe posobie [Characteristics of the orientation of the personality of those convicted of violent crimes: training manual]. Ryazan', NIiRIO RVSh MVD SSSR, 1978. 85 p.
7. Dmitriev Yu.A., Kazak B.B. Penitentsiarnaya psikhologiya: uchebnik [Penitentiary psychology: textbook]. Rostov-na-Donu, Feniks, 2007. 682 p.
8. Eleonskii V.A. Otnoshenie osuzhdennykh k nakazaniyu i voprosy povysheniya effektivnosti ikh ispravleniya i perezvospitaniya v mestakh lisheniya svobody: uchebnoe posobie [The attitude of convicts to punishment and issues of improving the effectiveness of their correction and re-education in places of imprisonment: textbook]. Ryazan', NIiRIO RVSh MVD SSSR, 1976. 200 p.
9. Enikeev M.I. Yuridicheskaya psikhologiya [Legal psychology]. Moscow, Norma, 2003. 256 p.
10. Igoshev K.E. Tipologiya lichnosti i motivatsiya prestupnogo povedeniya [Typology of the personality and motivation of criminal behavior]. Gor'kii, GVSh MVD SSSR, 1974. 287 p.
11. Kitaev-Smyk L.A. Psikhologiya stressa [Psychology of stress]. Moscow, Nauka, 1983. 368 p.
12. Konev A.A. Aktual'ny'e problemy sovremennoi nauki kriminologii (voprosy metodologii i prichinnosti): monografiya [Actual problems of modern science of criminology (questions of methodology and causality): monograph]. Nizhnii Novgorod, Izd-vo Volgo-Vyat. akad. gos. sluzhby, 2005. 266 p.
13. Lapshina T.Yu. Psikhologicheskie osobennosti perezhivaniya odinochestva u lits, nakhodyashchikhsya v usloviyakh gruppovoi (tyuremnoi) izolyatsii [Psychological features of the experience of loneliness in persons who are in conditions of group (prison) isolation]: dis. ... kand. psikhol. nauk: 19.00.06. Rostov-na-Donu, 2007. 181 p.
14. Musin F.S. Individual'no-psikhologicheskie osobennosti adaptatsii osuzhdennykh zhenskogo i muzhskogo pola k usloviyam lisheniya svobody [Individual and psychological features of adaptation of female and male convicts to conditions of imprisonment]: dis. ... kand. psikhol. nauk: 19.00.13. Kazan', 2006. 105 p.
15. Nazarova M.A. Osushchestvlenie protsessa resotsializatsii lichnosti nesovershennoletnikh osuzhdennykh putem primeneniya adaptatsionnykh tekhnologii [Implementation of the process of re-socialization of the personality of juvenile convicts through the use of adaptation technologies]. Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Gumanitarnye nauki [Izvestiya Tula State University. Humanitarian sciences], 2017, no. 1, pp. 108-113.
16. Tumarov K.S. Resotsializatsiya osuzhdennykh v penitentsiarnom uchrezhdenii v usloviyakh sovremennoi Rossii [Resocialization of convicts in the penitentiary institution in modern Russia]: dis. ... kand. sotsiol. nauk: 22.00.06. Stavropol', 2012. 164 p.
17. Fetiskin N.P., Kozlov V.V., Manuilov G.M. Sotsial'no-psikhologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i mal'nykh grupp [Social and psychological diagnostics of personality development and small groups]. Moscow, Izd-vo Instituta Psikhoterapii, 2002. 488 p.
18. Shcherbakov G.V. Motivatsionnaya sfera osuzhdennykh: ponyatie, diagnostika, korrektsiya: monografiya [Motivational sphere of convicts: concept, diagnostics, correction: monograph]. Ryazan', Akademiya prava i upravleniya FSIN, 2009. 112 p.