

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Агапов В.С. – д-р психол. наук, проф.  
Азоев Г.А. – д-р экон. наук, проф.  
Антоненко И.В. – д-р психол. 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.  
Галазова С.С. – д-р экон. 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.  
Лаптев А.Г. – д-р психол. наук, проф.  
Миадехин А.В. – д-р социол. 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.  
Разов П.В. – д-р социол. наук, проф.  
Райченко А.В. – д-р экон. 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.  
Филиппов А.В. – д-р психол. наук, проф.  
Фомин П.А. – д-р экон. 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: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности) (экономические науки), 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика (экономические науки), 08.00.13 – Математические и инструментальные методы экономики (экономические науки), 19.00.05 – Социальная психология (психологические науки), 22.00.03 – Экономическая социология и демография (социологические науки), 5.2.1 – Экономическая теория (экономические науки), 5.2.4 – Финансы (экономические науки), 5.2.5 – Мировая экономика (экономические науки), 5.3.1 – Общая психология, психология личности, история психологии (психологические науки), 5.4.1 – Теория, методология и история социологии (социологические науки), 5.4.4 – Социальная структура, социальные институты и процессы (социологические науки), 5.4.5 – Политическая социология (социологические науки), 5.4.6 – Социология культуры (социологические науки), 5.4.7 – Социология управления (социологические науки).

## Главный редактор

И.В. Грошев

## Ответственный за выпуск

Л.Н. Алексеева

## Редакторы

Е.В. Таланцева

## Выпускающий редактор

и компьютерная верстка

Е.А. Гусева

## Технический редактор

Д.С. Тарасова

## 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.

На сайте «Объединенного каталога «Пресса России» [www.pressa-rg.ru](http://www.pressa-rg.ru) можно оформить подписку на 2022 год на печатную версию журнала «Вестник университета» по подписному индексу 42517, а также подписаться через интернет-магазин «Пресса по подписке» <https://www.akc.ru>

ЛР № 020715 от 02.02.1998 г.

Подп. в печ. 12.07.2022 г.

Формат 60×90/8

Объем 26,0 печ. л.

Бумага офисная

Печать цифровая

Тираж 1000 экз.

(первый завод 100 экз.)

Заказ № 891

Издаётся в авторской редакции

Ответственность за сведения,  
представленные в издании, несут авторы

Все публикуемые статьи прошли  
обязательную процедуру рецензирования

Издательство: Издательский дом ГУУ  
(Государственный университет управления)

## 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)

<http://www.vestnik.guu.ru>

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 <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## EDITORIAL BOARD

**Agapov V.S.** – Dr. Sci. (Psy), Prof.  
**Azoev G.L.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
**Antonenko I.V.** – Dr. Sci. (Psy), Prof.  
**Bazylevich T.F.** – Dr. Sci. (Psy), Prof.  
**Bashmakov V.I.** – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.  
**Voronin V.N.** – Dr. Sci. (Psy), Prof.  
**Galazova S.S.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
**Groshev I.V.** – Dr. Sci. (Econ.),  
Dr. Sci. (Psy), Prof.  
**Efimova M.R.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
**Iontseva M.V.** – Dr. Sci. (Psy), Prof.  
**Kibakin M.V.** – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.  
**Kleiner G.B.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
corresponding member of RAS  
**Knyazev V.N.** – Dr. Sci. (Psy), Prof.  
**Krasovskii Yu.D.** – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.  
**Krupnov A.I.** – Dr. Sci. (Psy), Prof.  
**Kryshantovskaya O.V.** – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.  
**Kuznetsov N.V.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
**Laptev L.G.** – Dr. Sci. (Psy), Prof.  
**Milyohin A.V.** – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.  
**Mitrofanova E.A.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
**Novikov V.G.** – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.  
**Patsula A.V.** – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.  
**Razov P.V.** – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.  
**Raichenko A.V.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
**Smirnova T.V.** – Dr. Sci. (Soc.), prof.  
**Sobolevskaya O.V.** – Doctor Sci. (Med.), Prof.  
**Tikhonova E.V.** – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.  
**Filippov A.V.** – Dr. Sci. (Psy), Prof.  
**Fomin P.A.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
**Cherepov V.M.** – Doctor Sci. (Med.), Prof.  
**Chudnovskii A.D.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
**Eriashvili N.D.** – Dr. Sci. (Econ.), Cand. Sci. (Jur.),  
Cand. Sci. (Hist.), Prof.

The journal is part of the Higher Attestation Commission list of peer-reviewed scientific publications, in which are released the principals scientific results of dissertations for the Degree of Candidate of sciences, but also the Degree of Doctor of Sciences, the following areas are published: 08.00.05 – Economics and national economy management (by industry and activity) (economic sciences), 08.00.12 – Accounting and statistics (economic sciences), 08.00.13 – Mathematical and instrumental methods in economy (economic sciences), 19.00.05 – Social psychology (psychological sciences), 22.00.03 – Economic sociology and demography (sociological sciences), 5.2.1 – Economic theory (economic sciences), 5.2.4 – Finance (economic sciences), 5.2.5 – World economy (economic sciences), 5.3.1 – General psychology, personality psychology, psychology history (psychological sciences), 5.4.1 – Theory, methodology and history of sociology (sociological sciences), 5.4.4 – Social structure, social institutions and processes (sociological sciences), 5.4.5 – Political sociology (sociological sciences), 5.4.6 – Cultural sociology (sociological sciences), 5.4.7 – Sociology of management (sociological sciences).

## Editor-in-Chief

*I.V. Groshev*

## Responsible for issue

*L.N. Alekseeva*

## Editors

*E.V. Talantseva*

## Executive editor and desktop publishing

*E.A. Guseva*

## Technical editor

*D.S. Tarasova*

## 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

LR № 020715 from 02.02.1998

Signed to print 12.07.2022

Format 60×90/8

Size 26,0 printed sheets

Offset paper

Digital printing

Circulation 1000 copies

(the first factory 100 copies)

Print order № 891

Published in author's edition

The authors are responsible for the information  
presented in the publication

All published articles have undergone  
a peer review procedure

**Publishing:** Publishing house  
of the State University of Management

## Editor's office:

109542, Russia, Moscow, Ryazansky Prospekt, 99, State University

of Management, 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>

The articles are available under the Creative Commons Attribution 4.0 International CC BY 4.0, according to which unlimited distribution and reproduction are possible in any medium. The author's name, references and original sources have to be shown in accordance with scientific citation rules <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## СОДЕРЖАНИЕ

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ  
УПРАВЛЕНИЯ

<b>Давлетшина Л.А., Телюк М.С., Садовникова Н.А.</b> Степень неравенства внутри страны в контексте реализации целей устойчивого развития.....	5
<b>Знаменский Д.Ю.</b> Конфликтный потенциал петровской реформы бюрократии в зеркале послепетровской «эпохи дворцовых переворотов» .....	17
<b>Кауфман Н.Ю., Зеленцова С.Ю.</b> Взаимодействие HR Tech и обучения персонала.....	23
<b>Кузьминова Т.В., Белова О.А.</b> Управление мотивацией преподавателей вузов в условиях цифровизации образовательного процесса.....	31
<b>Омельченко Н.А.</b> «Наследники» Петра Великого: власть и управление в послепетровской России .....	40
<b>Райченко А.В.</b> Формализация задач управления организацией.....	48
<b>Соблиров А.А.</b> Использование сетевого партнерства в управленческом консультировании .....	56

## СТРАТЕГИИ И ИННОВАЦИИ

<b>Ахмаева Л.Г.</b> Синергетический ценностной эффект от подписки на сервисы внутри экосистемы Яндекса .....	65
<b>Кафиятулина Ю.Н., Курочкин Д.А., Сердечный Д.В.</b> Принципы цифровой трансформации бизнеса в современных условиях. Часть I.....	74
<b>Робустова Е.В., Щербакова И.К.</b> Дистанционное образование глазами преподавателей и студентов: ключевые проблемы .....	83

РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕВОГО  
И РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

<b>Аверина Л.М., Никулина Н.А., Наумов И.В.</b> Теоретико-методологические подходы к исследованию межрегиональных взаимодействий в обеспечении экономической безопасности .....	90
<b>Знаменский Д.Ю., Хороброва Е.В.</b> Моногород как обособленное политическое пространство: результаты социально-политического исследования .....	98
<b>Шестакова Е.В., Ситжанова А.М., Прытков Р.М.</b> Экологический туризм как форма устойчивого развития.....	105

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ,  
РЕШЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

<b>Березюк С.А., Губин М.А., Токун А.В.</b> Безусловный базовый доход: модель, SWOT-анализ, зарубежный опыт, возможности применения в Российской Федерации.....	114
<b>Гулькова Е.А., Карп М.В., Типалина М.В.</b> Трансформация налоговых инструментов стимулирования крупных инвестиционных процессов .....	123
<b>Ейд А.Х.</b> Экономические отношения между Россией и Сирией: инвестиции, товарооборот и перспективы.....	133
<b>Зотиков Н.З.</b> Налоги и платежи, уплачиваемые физическими лицами, влияние на их финансовое положение .....	140

<b>Ларина О.И., Морьженкова Н.В.</b> Разработка индекса оценки имиджа страхового сектора .....	150
<b>Прокопьев П.С.</b> Совет сотрудничества арабских государств Персидского залива и Евразийский экономический союз: возможности и перспективы торгового сотрудничества .....	156

## ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИЙ

<b>Дегтярёва В.В.</b> Анализ инновационно-инвестиционного состояния сферы промышленного производства Российской Федерации.....	162
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

ФИНАНСЫ  
И БАНКОВСКОЕ ДЕЛО

<b>Глухов К.В., Куликов М.В.</b> Развитие краудинвестинга как альтернативной формы финансирования субъектов малого и среднего предпринимательства: зарубежный опыт и российская практика.....	169
<b>Лебединская А.Н., Рожкова Н.К., Рожкова Д.Ю.</b> Методика оценки эффективности дистанционных аудиторских проверок .....	180
<b>Тарасов А.А.</b> Стратегические вопросы привлечения международного финансирования.....	191

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ  
В ПСИХОЛОГИИ

<b>Козырева В.В.</b> Психологические особенности женщин, выбирающих осознанную бездетность.....	200
----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## CONTENTS

## CURRENT ISSUES OF MANAGEMENT

- L.A. Davletshina, M.S. Telyuk, N.A. Sadovnikova**  
Inequality degree within the country in the context of realising the Sustainable Development Goals .....5
- D.Yu. Znamenskiy**  
The conflict potential of Petrine bureaucracy reform in the mirror of post-Petrine “epoch of palace coups” ..... 17
- N.Yu. Kaufman, S.Yu. Zelentsova**  
HR Tech and staff training interaction..... 23
- T.V. Kuzminova, O.L. Belova**  
Managing the motivation provision of universities in the context of the educational process digitalisation ..... 31
- N.A. Omelchenko**  
Peter the Great’s “heirs”: power and administration in post-Petrine Russia ..... 40
- A.V. Raychenko**  
Organisation management tasks formalisation ..... 48
- A.A. Soblirov**  
Using network partnerships in management consulting ..... 56

## STRATEGIES AND INNOVATIONS

- L.G. Akhmaeva**  
Synergic value effect from subscription to services within the Yandex ecosystem ..... 65
- Yu.N. Kafiyatullina, D.A. Kurochkin, D.V. Serdechnyy**  
Digital business transformation in current conditions. Part I..... 75
- E.V. Robustova, I.K. Shcherbakova**  
Distance education through the eyes of teachers and students: key issues..... 83

## DEVELOPMENT OF INDUSTRY AND REGIONAL MANAGEMENT

- L.M. Averina, N.L. Nikulina, I.V. Naumov**  
Theoretical and methodological approaches to the study of interregional interactions in ensuring economic security ..... 90
- D.Yu. Znamenskiy, E.V. Khorobrova**  
Single-industry town as a separate political space: results of a socio-political study..... 98
- E.V. Shestakova, A.M. Sitzhanova, R.M. Prytkov**  
Ecotourism as a form of sustainable development..... 105

## ECONOMICS: PROBLEMS, SOLUTIONS AND PROSPECTS

- S.A. Berezyuk, M.A. Gubin, L.V. Tokun**  
Basic unconditional income: model, SWOT-analysis, foreign experience, specifics of application in the Russian Federation..... 114
- E.L. Gulkova, M.V. Karp, M.V. Tupalina**  
Transformation of tax instruments to stimulate investment processes..... 123
- A.H. Eid**  
Economic relations between Russia and Syria: investments, commodity turnover and prospects ..... 133
- N.Z. Zotikov**  
Taxes and payments paid by individuals, the impact on their financial situation ..... 140
- O.I. Larina, N.V. Moryzhenkova**  
Development of an insurance industry image assessment index ..... 150
- P.S. Prokopiev**  
The Gulf Cooperation Council and the Eurasian Economic Union: opportunities and prospects of trade cooperation..... 156

## INVESTMENT VALUATION

- V.V. Degtyareva**  
Analysis of the innovation and investment state in the industrial production of the Russian Federation..... 162

## FINANCE AND BANKING

- K.V. Glukhov, M.V. Kulikov**  
Development of crowding-in as an alternative form of small and medium-sized businesses financing: foreign experience and Russian practice..... 169
- L.N. Lebedinskaya, N.K. Rozhkova, D.Yu. Rozhkova**  
Methodology of the remote audit efficiency ..... 180
- A.A. Tarasov**  
Strategic issues of raising international financing..... 191

## CURRENT TRENDS IN PSYCHOLOGY

- V.V. Kozyreva**  
Psychological characteristics of women who choose conscious childlessness ..... 200

## Степень неравенства внутри страны в контексте реализации целей устойчивого развития

**Давлетшина Лейсан Анваровна**

Канд. экон. наук, доц. каф. статистики  
ORCID: 0000-0002-1497-1751, e-mail: Davletshina.LA@rea.ru

**Телюк Максим Сергеевич**

Ст. преп. каф. статистики  
ORCID: 0000-0001-7300-4801, e-mail: Telyuk.MS@rea.ru

**Садовникова Наталья Алексеевна**

Д-р экон. наук, зав. каф. статистики  
ORCID: 0000-0001-7630-2222, e-mail: Sadovnikova.NA@rea.ru

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

### Аннотация

В статье проведена оценка степени неравенства внутри Российской Федерации в контексте реализации целей устойчивого развития. Представлен обзор научных работ зарубежных и отечественных авторов, чьи труды посвящены текущим вопросам реализации и достижения данных целей. Выполнен обзор степени работанности показателей устойчивого развития в России по состоянию на декабрь 2021 г. Определено, что наиболее полно раскрыта цель № 3 «Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте». На основе национальных показателей цели № 3 авторами составлена и обоснована оригинальная система статистических показателей оценки неравенства между российскими регионами. По индикаторам, представленным в упомянутой выше системе, выполнена процедура кластеризации российских регионов России и дана оценка и интерпретация выделенных кластеров. На содержательное распределение по типологическим группам практически не оказывала влияние территориальная принадлежность. Существенную роль сыграли прямые индикаторы, включенные в систему показателей, и косвенные факторы, влияющие как на развитие региона, так и на социально-экономическое самочувствие жителей этих регионов. Авторы считают, что остается актуальным изучение трансформаций, которые будут происходить в последующие годы под действием двух разнонаправленных потоков: 1) действующих национальных проектов и госпрограмм, призванных решить задачи и достигнуть плановых значений, сформулированных в «Национальном наборе показателей целей устойчивого развития в части цели № 3; 2) текущей эпидемиологической ситуации, которая в период 2020–2021 г. уже внесла ощутимые изменения в численность и состав населения.

### Ключевые слова

Цели устойчивого развития, индикаторы целей устойчивого развития, степень разработанности показателей, система статистических показателей, дифференциация территорий, математико-статистический анализ, кластеризация

**Благодарности.** Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы на тему «Методологические подходы межстрановых сравнений в оценке реализации целей в области устойчивого развития на основе гармонизации различных источников информации», финансируемой из средств ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» (приказ № 866 от 28.06.2021).

**Для цитирования:** Давлетшина Л.А., Телюк М.С., Садовникова Н.А. Степень неравенства внутри страны в контексте реализации целей устойчивого развития // Вестник университета. 2022. № 6. С. 5–16.



# Inequality degree within the country in the context of realising the Sustainable Development Goals

**Leysan A. Davletshina**

Cand. Sci (Econ.) Assoc. Prof. at the Statistics Department  
ORCID: 0000-0002-1497-1751, e-mail: Davletshina.LA@rea.ru

**Maxim S. Telyuk**

Senior Lecturer at the Statistics Department  
ORCID: 0000-0001-7300-4801, e-mail: Telyuk.MS@rea.ru

**Natalia A. Sadovnikova**

Dr. Sci (Econ.), Head of the Statistics Department  
ORCID: 0000-0001-7630-2222, e-mail: Sadovnikova.NA@rea.ru

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

## Abstract

The article assesses the inequality degree within Russia in the context of realising the Sustainable Development Goals. The review of foreign and domestic scholarly writings, focusing on current issues of implementation and achievement of the Sustainable Development Goals, is presented. The authors reviewed the indicators development degree of sustainable development in Russia as of December 2021. It is determined that Goal 3 “Ensure healthy lifestyles and promote well-being for all at all ages” is the most fully disclosed. Based on the National Indicators of Goals 3, an original system of statistical indicators for assessing inequality between regions has been compiled and substantiated. According to the indicators presented in the above-mentioned system, the clustering procedure of the Russian regions was carried out, and the assessment and interpretation of the selected clusters were given. The content distribution into typological groups was practically not influenced by territorial affiliation. A significant role was played by direct indicators, included in the indicator system, and indirect factors, affecting both the development of the region and the socio-economic well-being of the inhabitants of these regions. The authors believe that there remains relevant to study the transformations that the two divergent flows will take place in the coming years: 1) existing national projects and state programmes to solve the tasks and achieve the planned values formulated in the National Set of Sustainable Development Goals Indicators in the part of Goal 3; 2) the current epidemiological situation, which in the period 2020–2021 has already made tangible changes in the size and composition of the population.

## Keywords

Sustainable Development Goals, Sustainable Development Goals’ indicators, indicators development degree, statistical indicators system, territories differentiation, mathematical and statistical analysis, clustering

**Acknowledgements.** The article was prepared as part of the research work on “Methodological approaches to cross-country comparisons in assessing the implementation of Sustainable Development Goals based on the harmonization of different information sources”, funded by the Plekhanov Russian Economics University (Order No. 866 dated on 28.06.2021).

**For citation:** Davletshina L.A., Telyuk M.S., Sadovnikova N.A. (2022) Inequality degree within the country in the context of realising the Sustainable Development Goals. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 5–16.



## **ВВЕДЕНИЕ**

В результате развития страны и их регионы по разнообразным причинам находятся в том или ином положении, и обозначить их как равные не представляется возможным. В основе дифференциации территорий лежат как субъективные (природно-климатические, географические, исторические и иные), так и объективные (уровень научно-технического развития, культура потребления, уровень экономического развития и прочее) факторы, однако они тесно взаимосвязаны между собой. Поэтому в современном мире между странами и внутри стран сложилось существенное неравенство.

Вопросы неравенства и устойчивого развития в течение XX столетия поднимались неоднократно. Наиболее значимое из них – доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития «Наше Общее Будущее» [1]. Начало XXI в. было ознаменовано принятием документа, углубленно коснувшегося проблемы неравенства и устойчивого развития на общемировом уровне, это «Декларация тысячелетия» Организации Объединенных Наций (ООН).

Ключевое различие целей развития тысячелетия от целей устойчивого развития (далее – ЦУР) воплощено в том аспекте, что ЦУР ООН значимы не только для развивающихся стран, но и для развитых, с проработкой индикаторов на региональном и субрегиональном уровнях. В то же время ЦУР ООН нацелены на продолжение тех направлений, что не были доведены до конца в период реализации целей развития тысячелетия. Они заключаются в том, чтобы расширить сферы и зоны применения: экономика, социология, экология. В ней нашли отражение самые глобальные проблемы современного общества: ликвидация бедности; хорошее здоровье; качественное образование; гендерное равенство; экономический рост; устойчивые населенные пункты; борьба с изменениями климата; защита окружающей среды и пр.

Глобальные ЦУР ООН и задачи, их раскрывающие, являются всеобъемлющими и универсальными и посвящены достижению устойчивости во всем мире. Страны, находясь на различных уровнях экономического развития, социального обеспечения населения, имея разнородные проблемы в области демографии и экологической ситуации нуждаются в различном подходе к устойчивости, и им требуются диаметрально противоположные меры воздействия. Для решения этой проблемы Межучережденческой группой экспертов по показателям достижения целей в области устойчивого развития был проведен обзор прогресса индикаторов на глобальном и региональном/национальном уровнях [2].

В рамках раскрытия национального набора показателей ЦУР в отечественной нормативно-правовой документации отражены национальные приоритеты и приняты во внимание задачи, определенные в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [3], Послании Президента Федеральному собранию 2018 г. [4], стратегических документах Правительства Российской Федерации, а также национальных и федеральных проектах. Поручения, озвученные в этих документах, можно выделить в укрупненные группы: социально-демографическая; экономика и вопросы; касающиеся экологии.

Имея единую концепцию развития России на основе стратегических документов и разработанного и ратифицированного «Национального набора показателей ЦУР» [5], необходимо изучить степень дифференциации регионов страны по ключевым параметрам социально-экономического развития. Россия, обладая огромной территорией, имеет различия по группам индикаторов: климатических, экономических, экологических, демографических и прочих. Комбинации различий предопределяют потребности субъектов в тех или иных мерах регулирования, требуют дополнительного усиленного внимания по индикаторам, существенно отличающихся от общенациональных или находящихся на кризисном или предкризисном уровнях.

Цель работы – провести оценку степени неравенства внутри страны (между регионами России) в контексте реализации ЦУР ООН, используя методы математико-статистического анализа.

Сформулированная цель достигнута в результате решения следующих задач: дана характеристика национальных ЦУР; предложена и обоснована оригинальная система индикаторов для оценки неравенства между регионами России в контексте реализации национальных ЦУР; проведен математико-статистический анализ неравенства между регионами; определены результаты оценки неравенства.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Реализации и достижению ЦУР посвящены труды отечественных и зарубежных исследователей, опубликованы научные, научно-публицистические статьи, обзоры, доклады и прочие материалы.

По текущей ситуации по реализации ЦУР ООН, а также проблемам, с которыми сталкиваются страны, в том числе и Россия, в процессе реализации ЦУР, опубликовано немало научных работ. Среди них – работы, посвященные раскрытию реализации ЦУР ООН с позиции обеспеченности нормативно-правовой документацией, методологических вопросов сбора и обработки данных, их подсчета и интерпретации.

Исследования, направленные на оценку успешности достижения ЦУР ООН в собственных странах, особенно в экономической, социальной и гуманитарной областях, здравоохранении и образовании посвящены работы [6–7].

В области межстрановых сравнений М. Blacharska и др. [8] высказали обеспокоенность в участии в реализации программы ЦУР ООН развитых («северных») и развивающихся («южных») стран. Изучив степень участия партнеров из «северных» и «южных» стран, авторы [8] выявили, что партнеры из стран с низким уровнем дохода участвуют в гораздо меньшем количестве партнерских отношений, чем партнеры из стран всех других категорий доходов Всемирного банка, хотя первые в наименьшей степени способны к устойчивому развитию.

О. Forestier и R. E. Kim [9] уделяют внимание определению приоритетов национальными правительствами в реализации программы ЦУР ООН. Выявлено, что ряд стран отдают предпочтения тем или иным целям программы, что противоречит «комплексному и неделимому» характеру ЦУР и может негативно повлиять на общий прогресс в области устойчивого развития во всем мире.

С. Allen с соавторами [10], рассматривая ЦУР ООН как комплекс взаимосвязанных и взаимоувязанных индикаторов, провели комплексную оценку для 22 стран арабского региона, применив сопоставление показателей, системный и сетевой анализ взаимосвязей между целями, а также сопоставление проводимой политики.

Межстрановое сопоставление среди стран-лидеров внедрения ЦУР ООН представлено в работе [11]: перед авторами стояла цель «выявления и обобщения национальных подходов к локализации и реализации ЦУР в странах, являющихся мировыми лидерами в сфере устойчивого развития».

J.-E. de Neve, J. D. Sachs [12] провели исследование ЦУР ООН и благосостояния человека с позиции глобального анализа синергии, компромиссов и региональных различий, подчеркнув необходимость более сложных и контекстуализированных политических усилий для достижения устойчивого развития. В то же время I. d'Adamo и др. [13] предлагают новый социально-экономический показатель для измерения эффективности секторов биоэкономики (SEIB) в Европе, подчеркивая существующую дифференциацию внутри стран европейского региона.

Оценке тенденций исследований, связанных с ЦУР на уровне местных и глобальных проблем, посвящена работа [14], в которой методом экспертных опросов изучены примеры положительных и отрицательных ситуаций в различных регионах и рассмотрена степень достижения некоторых ЦУР с помощью исследования на общемировом уровне.

Коллектив авторов [15] изучил и реализовал сравнительный анализ политики «шести стран – крупных доноров международной помощи по достижению ЦУР как внутри страны, так и в рамках мероприятий в сфере СМР» [с. 184] (СМР – содействие международному развитию – примеч. авт.).

Немалое внимание уделяется изучению достижений ЦУР на региональном уровне. Оценке региональных показателей достижения ЦУР ООН в Италии посвящена работа [16], в которой для измерения текущей эффективности используется многокритериальный анализ решений (англ. multiple-criteria decision-making) с выделением трех групп: 1) социальной; 2) экологической; 3) экономической.

Пространственной дифференциации в Китае посвящены труды [17–18]: в [17] речь идет о бедности и факторах, влияющих на нее, а в [18] – о переходе от высокоскоростного развития к высококачественному развитию (анализ проводился как на уровне областей, так и префектур).

Вопросы перспектив реализации ЦУР ООН в России исследовали А. Г. Сахаров, О. И. Колмар [19]. Степень системности и цельности решаемых задач ЦУР ООН раскрыта в «стратегических документах, определяющих основные направления развития России на кратко- и среднесрочную перспективу» [19, с. 189].

Оригинальной с точки зрения применения математико-статистического инструментария является работа [20], в которой авторы выделили пять европейских кластеров развития и количественно оценили показатели устойчивости с точки зрения «Повестки дня на период до 2030 года» [21].

Обзор отечественной и зарубежной научной литературы дает понимание того, что в академическом сообществе реализация ЦУР занимает существенное место. Однако обращает на себя внимание отсутствие опубликованных работ по анализу и интерпретации оценки неравенства внутри страны с использованием математико-статистических методов (процедуры кластеризации).

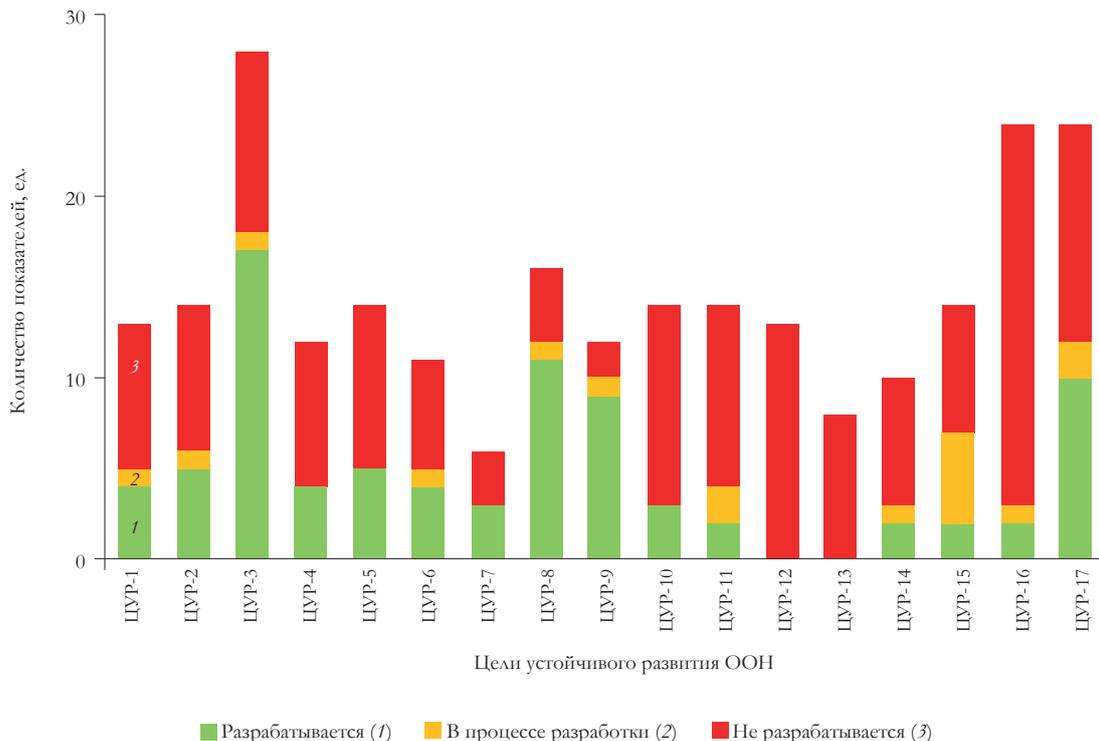
## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Методологическую базу исследования составили методы группировки и классификации, табличные и графические приемы представления данных, распределение регионов на характерные, типологические группы методом кластерного анализа. Для обработки исходной информации применялись пакеты прикладных программ IBM SPSS и R.

Одним из основных подходов к изучению показателей развития социально-экономической или социально-демографической ситуации является территориальный анализ. Методы кластерного анализа широко применяют при решении задачи оценки дифференциации социально-экономических или социально-демографических параметров. Они предназначены для классификации исходных данных по однородным совокупностям (группы, кластеры).

Авторы провели оценку степени неравенства внутри и между странами. Первоначально перед кластеризацией значения индикаторов ЦУР ООН стандартизировались. Далее выполнялась кластеризация двумя методами:  $k$ -средних и иерархическим методом Варда. Метод Варда выбран, так как его результаты имеют расстояние между кластерами выше, чем в других методах кластерного анализа, и кластеры между собой более дифференцированы. Выбор оптимального количества кластеров проводился по методике пакета Nbclust [22], основанного на том, что оптимальное количество кластеров определяется наиболее рекомендательным числом индексов.

Статистический анализ показал, что степень разработанности показателей устойчивого развития в России в декабре 2021 г. выглядит следующим образом: всего из 247 показателей разрабатывается 83 (33 %), в процессе разработки – 17 показателей (6 %) и не разрабатываются вообще – 147 показателей, что соответствует 59 % от общего числа (рис 1).



Источник: [23]

Рис. 1. Степень разработанности показателей устойчивого развития в России

Согласно рисунку 1, по состоянию на август 2021 г. по данным Росстата по цели № 12 «Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства» и цели № 13 «Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями» ни один из утвержденных показателей не принят к работе. Цель, имеющая наибольшее число показателей, – цель 3 «Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте» (28 показателей). Она же наиболее разработана: 60,7 % от общего числа показателей разрабатываются, 4,3 % находится в процессе разработки и 30,0 % не разрабатываются.

Помимо наиболее полной разработанности, цель 3 является стратегически важной с точки зрения демографической безопасности и включает в себя широкий спектр индикаторов, затрагивающих социально-демографические проблемы современной России. Сохранить и приумножить здоровье нации – одно из ключевых ценностных ориентиров для России [24].

Согласно статистике Росстата, смертность населения в России до 2019 г. снизилось до 12,3 ‰ в 2019 г. по стране в целом против 13,0 ‰ в 2015 г. и 14,2 ‰ в 2010 г. Это можно объяснить тем, что период с конца 2019 г. по настоящее время для россиян и населения всего мира является непростым, так как новая коронавирусная инфекция (COVID-19) негативно влияет на состояние здоровья населения и ведет к увеличению смертности на всех территориях. По оперативным данным Росстата, общий коэффициент смертности населения по стране в 2020 г. составил 14,5 ‰; данные за I квартал 2021 г. свидетельствуют об увеличении смертности до 16,2 ‰. По абсолютным значениям числа смертей по России зафиксировано увеличение этого показателя в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 173 671 чел., или 19,3 %. Таким образом, в 2020 г. снижение численности населения составило 4,7 чел. на 1 000 чел., а по данным за I квартал 2021 г. численность населения упала на 6,8 чел. на 1 000 чел., то есть на сегодня негативное воздействие COVID-19 (как одного из непредвиденных факторов) остается существенным. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении до 2019 г. имела устойчивую тенденцию к росту (73,34 года за 2019 г., 72,91 года в 2018 г. по сравнению с 71,39 годами в 2015 г.) [25]. Однако новая коронавирусная инфекция внесла свои коррективы: по прогнозам Росстата, ожидаемая продолжительность жизни при рождении в 2020 г. соответствует значению 71,54 годам.

Уже сейчас становится понятным, что в текущих реалиях достижение плановых значений как цели № 3, так и национальных проектов (НП «Демография», НП «Здравоохранение»), включающих идентичные показатели, является маловероятным и требует дополнительных корректировок [26]. Так, по итогам заседания Совета при Президенте по стратегическому развитию и национальным проектам, состоявшегося 19 июля 2021 г., составлен Перечень поручений Правительству и Полномочным представителям Президента РФ в федеральных округах. Среди них есть и поручения, касающиеся социально-демографического блока, например Пр-1383, п. 2б-1: «выход на положительную динамику численности населения по итогам 2024 года и достижение показателя ожидаемой продолжительности жизни 75 лет по итогам 2025 года» [27].

Вышеизложенные официальные данные представляют научный и практический интерес с точки зрения анализа хода реализации цели № 3 и оценки степени дифференциации регионов России в контексте реализации ЦУР ООН [28].

В этой связи разработана система показателей для оценки текущего состояния неравенства между регионами России в контексте реализации национальных ЦУР в части исполнения цели № 3 [29] (рис. 2).

В основу представленной системы статистических показателей положены утвержденные федеральным планом статистических работ показатели «Национального набора показателей ЦУР». При формировании системы показателей авторы исходили из необходимости представления индикаторов таким образом, чтобы, во-первых, не была нарушена системная логичность и последовательность раскрытия задач; во-вторых, система показателей должна быть дополнена и расширена действующими статистическими показателями так, чтобы она позволяла оценить степень региональной дифференциации при анализе неравенства между регионами России в контексте реализации цели № 3.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

На основе разработанной системы статистических показателей оценки неравенства между регионами России в контексте реализации цели № 3 авторами был проведен кластерный анализ регионов России по данным Росстата. В процедуру кластеризации включены 87 субъектов РФ (включая автономные округа) по данным 2019 г.

<b>Снижение материнской смертности</b>
Коэффициенты материнской смертности (на 100 тыс. родившихся живыми)
<b>Ликвидация предотвратимой смертности детей в возрасте до 5 лет</b>
Смертность детей в возрасте 0–4 года (на 1 000 родившихся живыми; на 100 тыс. родившихся живыми) Младенческая смертность; дети, умершие до года (на 1 000 родившихся живыми)
<b>Искоренение заболеваемости инфекционными заболеваниями</b>
Число зарегистрированных больных с впервые в жизни установленным диагнозом ВИЧ-инфекции (чел. на 100 тыс. населения) Заболеваемость туберкулезом (чел. на 100 тыс. населения) Заболеваемость гепатитом В (чел. на 100 тыс. населения) Заболеваемость аскаридозом (на 1 000 чел.) Смертность от туберкулеза (чел. на 100 тыс. населения) Заболеваемость эхинококкозом (на 1 000 чел.) Заболеваемость описторхозом (на 1 000 чел.) Заболеваемость лямблиозом (на 1 000 чел.)
<b>Уменьшение смертности от неинфекционных заболеваний</b>
Ожидаемая продолжительность здоровой жизни (лет) Смертность от болезней системы кровообращения (чел. на 100 тыс. населения) Смертность от новообразований, в том числе от злокачественных (чел. на 100 тыс. населения)
<b>Улучшение профилактики и лечения зависимости от психоактивных веществ</b>
Заболеваемость с впервые в жизни установленным диагнозом психического расстройства и расстройствами поведения (чел. на 100 тыс. населения) Заболеваемость с впервые в жизни установленным диагнозом наркомании на (чел. 100 тыс. населения) Заболеваемость с впервые в жизни установленным диагнозом алкоголизма и алкогольного психоза (чел. на 100 тыс. населения)
<b>Сокращение числа смертей и травм от дорожно-транспортных происшествий</b>
Количество погибших в дорожно-транспортных происшествиях (ДТП), (чел. на 100 тыс. населения) Число лиц, раненых в ДТП (чел.) Всего ДТП в России (ед.) ДТП из-за нарушения правил дорожного движения (ПДД) водителями транспортных средств в состоянии опьянения (ед.) Погибшие из-за нарушения ПДД водителями транспортных средств в состоянии опьянения (чел.)
<b>Расширение потенциала в области регулирования национальных и глобальных рисков для здоровья</b>
Охват граждан профилактическими медицинскими осмотрами (%)

Источники: [30; 31]

Рис. 2. Система статистических показателей оценки неравенства между регионами России в контексте реализации цели № 3 «Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте»

Классификация проводилась по различным алгоритмам, но наилучшими в содержательном плане оказались результаты, полученные методом Варда. Так, например, при использовании метода  $k$ -средних субъекты РФ делятся на две типологические, схожие по своему содержанию группы: в кластер 1 включены 4 региона (республики Алтай и Тыва; Еврейская автономная область; Чукотский автономный округ), в кластер 2, соответственно, все остальные регионы. По сути, кластер 1, при использовании метода  $k$ -средних для определения типологических групп по индикаторам, характеризующим ход реализации ЦУР-3 в 2019 г., выглядит как выброс.

В результате проведения процедуры кластеризации методом Варда было образовано 4 кластера. Наибольший – кластер 1 (40 субъектов, 46,0 % от общего числа), следующий по размеру – кластер 2 (33 субъекта, 37,9 % от общего числа), следующие по размерам кластеры 4 и 3 – по 8 и 6 субъектов соответственно (9,2 % и 6,9 % от общего числа) (рис. 3).



*Составлено авторами по материалам собственных исследований*

Рис. 3. Распределение регионов России по кластерам по показателям, характеризующим ход реализации ЦУР-3 в 2019 г. (по методу Варда)

Обращает на себя внимание распределение регионов по кластерам с позиции принадлежности федеральным округам. Так, например, в кластер 2 включены представители всех федеральных округов, а в кластере 1 все федеральные округа, за исключением Уральского. В то же время кластеры 3 и 4 специфичны по территориальному распределению: в кластере 3 присутствуют представители Юга, Сибири и Дальнего Востока России, а в кластер 4 вошли регионы Северо-Кавказского и Уральского федеральных округов.

Регионы, вошедшие в состав кластера 1, характеризуются наиболее высокими средними значениями коэффициента материнской смертности, смертностью от болезней системы кровообращения и новообразований, в том числе злокачественных, а также заболеваемостью с впервые в жизни установленным диагнозом психического расстройства и расстройствами поведения. Наиболее низкие средние значения свойственны следующим индикаторам: младенческая смертность и смертность в возрасте до 4 лет, заболеваемость туберкулезом и гепатитом В, эхинококкозом и описторхозом, а также заболеваемость с впервые в жизни установленным диагнозом наркомании.

Средние значения по регионам, включенным во 2 кластер, выглядят следующим образом. Наиболее высокие: впервые зарегистрированные больные с диагнозом ВИЧ-инфекции и наркомании, охват граждан профилактическими медицинскими осмотрами, а также параметры, характеризующие дорожно-транспортные происшествия. Близки или одинаковы с параметрами кластера 1 минимальные значения по двум индикаторам: заболеваемость эхинококкозом и население систематически занимающихся физической культурой и спортом.

Регионы, включенные в кластер 3, имеют следующие особенности. Самые высокие средние значения среди образованных кластеров присущи индикаторам: младенческая смертность и смертность в возрасте до 4 лет; заболеваемость туберкулезом и гепатитом В, эхинококкозом и описторхозом; заболеваемость алкоголизмом и алкогольным психозом; смертность от туберкулеза и погибшие в ДТП; население систематически занимающихся физической культурой и спортом. Наименьшие средние значения – ожидаемая продолжительность здоровой жизни; общее количество ДТП и раненных; охват граждан профилактическими медицинскими осмотрами.

Средние значения кластера 4 имеют отличительное свойство: у 12 из 25 индикаторов максимальное значение и 4 минимальных. Наиболее высокие значения присущи индикаторам, характеризующим

заболеваемость и смертность населения. Среди них: материнская смертность; смертность от туберкулеза; от болезней системы кровообращения; от новообразований, в том числе от злокачественных и т. д. При этом наиболее высокие – среди кластеров среднего значения ожидаемой продолжительности здоровой жизни.

При характеристике кластеров, образованных в процессе оценки, обращает на себя логичность распределения регионов. Так, на распределение по однородным группам (кластерам) влияли такие косвенные факторы, как наличие экономических, производственных, производственно-технологических и иных кластеров в субъектах, а также действующие федеральные и региональные программы поддержки населения, например, подпрограмма 6 «Развитие института семьи и повышение рождаемости», государственная программа Московской области «Социальная защита населения Московской области» или приоритетное направление «Повышение ожидаемой продолжительности здоровой жизни», нашедшее отражение в государственной программе Ярославской области «Социальная поддержка населения Ярославской области», федеральные программы: региональные и муниципальные программы укрепления общественного здоровья в рамках проекта «Укрепление общественного здоровья»; государственные программы «Развитие здравоохранения», «Социальная поддержка граждан», «Развитие физической культуры и спорта» и др.

## ВЫВОДЫ

1. Наиболее результативным, по сравнению с другими методами кластерного анализа для анализируемого массива данных, оказался метод Варда. При использовании метода Варда образовано адекватное число однородных групп, подтвержденных двухэтапным кластерным анализом (этот метод сопоставляет величины критерия отбора модели и автоматически находит оптимальное число кластеров).

2. Распределение регионов России по кластерам по показателям, характеризующим ход реализации целей устойчивого развития в части цели № 3 в 2019 г., подчинено следующей логике: на распределение по типологическим группам практически не оказывает влияния территориальное распределение, при этом важную роль сыграли прямые (включенные в систему показателей) индикаторы и косвенные факторы, влияющие как на развитие региона, так и на социально-экономическое самочувствие жителей этих регионов.

3. Остается актуальным изучение трансформаций, которые произойдут в последующие годы в результате: 1) действующих национальных проектов и госпрограмм, призванных решить задачи, поставленные государством, и достигнуть плановых значений, сформулированных в «Национальном наборе показателей целей устойчивого развития» в части цели № 3; 2) обострения ситуации в сфере здоровьесбережения в связи с увеличением смертности и сокращением продолжительности жизни из-за новой коронавирусной инфекции.

## Библиографический список

1. UN World Commission on Environment and Development. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (дата обращения: 24.03.2022).
2. Европейская экономическая комиссия ООН. *Принципы ротации членов из региона Европейской экономической комиссии Организации Объединенных Наций в Межучрежденческой группе экспертов по показателям достижения целей в области устойчивого развития и Группе высокого уровня по вопросам партнерства, сотрудничества и укрепления потенциала в интересах Повестки дня на период до 2030 г.* [https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/2019/ECE\\_CES\\_2019\\_9-1906393R.pdf](https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/2019/ECE_CES_2019_9-1906393R.pdf) (дата обращения: 24.03.2022).
3. Российская Федерация. *Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»*. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 24.03.2022).
4. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 01.03.2018. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_291976/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_291976/) (дата обращения: 24.03.2022).
5. Росстат. *Национальный набор показателей ЦУР* <https://rosstat.gov.ru/sdg/national> (дата обращения: 24.03.2022).
6. Mazro'atus Sa'adah, Uswatun Hasanah. The common goals of Baznas' zakat and Sustainable Development Goals (SDGs) according to Maqasid Al-Sharia Perspective. *Al-Ibkam: Jurnal Hukum dan Pranata Sosial*. 2021;16(20):302–326. <https://doi.org/10.19105/AL-LHKAM.V16I2.4990>
7. Join A., Courvisanos J., Subramaniam N. Localization of the Sustainable Development Goals in an emerging nation. *Public Administration and Development*. 2021;41(5):231–243. <https://doi.org/10.1002/pad.1960>
8. Blacharska M., Teutschbein C., Smithers R.J. SDG partnerships may perpetuate the global North–South divide. *Scientific Reports*. 2021;11:22092. <https://doi.org/10.1038/s41598-021-01534-6>

9. Forestier O., Kim R.E. Cherry-picking the Sustainable Development Goals: Goal prioritization by national governments and implications for global governance. *Sustainable Development*. 2020;28(5):1269–1278. <https://doi.org/10.1002/sd.2082>
10. Allen C., Metternicht G., Wiedmann T. Prioritising SDG targets: assessing baselines, gaps and interlinkages. *Sustainability Science*. 2019;14:421–438. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0596-8>
11. Ланыпина Т.А., Баринаова В.А., Логинова А.А., Лавровский Е.П., Понедельник И.В. Опыт локализации и внедрения ЦУР в странах-лидерах в данной сфере. *Вестник международных организаций*. 2019;14(1):207–224. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2019-01-12>
12. De Neve J.-E., Sachs J.D. The SDGs and human well-being: a global analysis of synergies, trade-offs, and regional differences. *Scientific Reports*. 2020;10(1):15113. <https://doi.org/10.1038/s41598-020-71916-9>
13. D'Adamo I., Falcone P.M., Morone P. A New Socio-economic Indicator to Measure the Performance of Bioeconomy Sectors in Europe. *Ecological Economics*. 2020;176:106724. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2020.106724>
14. Salvia A.L., Leal Filho W., Brandli L.L., Griebeler J.S. Assessing research trends related to Sustainable Development Goals: local and global issues. *Journal of Cleaner Production*. 2019;208:841–849. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.242>
15. Игнатов А.А., Михневич С.В., Попова И.М., Сафонкина Е.А., Сахаров А.Г., Шелепов А.В. Подходы ведущих стран-доноров к внедрению ЦУР в национальные стратегии устойчивого развития. *Вестник Международных Организаций*. 2019;14(1):164–187. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2019-01-10>
16. D'Adamo I., Gastaldi M., Imbriani C., Morone P. Assessing regional performance for the Sustainable Development Goals in Italy. *Scientific Reports*. 2021;11(1):24117. <https://doi.org/10.1038/s41598-021-03635-8>
17. Tan X., Yu H., An Y., Wang Z., Jiang L., Ren H. Spatial differentiation and influencing factors of poverty alleviation performance under the background of Sustainable Development: A case study of contiguous destitute areas in Hunan Province, China. *Chinese Geographical Science*. 2021;31(6):1029–1044. <https://doi.org/10.1007/s11769-021-1242-4>
18. Pan W., Wang J., Lu Z., Liu Y., Li Y. High-quality development in China: Measurement system, spatial pattern, and improvement paths. *Habitat International*. 2021;118:102458. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2021.102458>
19. Сахаров А.Г., Колмар О.И. Перспективы реализации ЦУР ООН в России. *Вестник международных организаций*. 2019;14(1):189–206. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2019-01-11>
20. Ionescu R.-V., Zlati M.L., Antohi V.M. European Union's regions between cohesion and sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021;169:120862. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120862>
21. ООН. *Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 25 сентября 2015 года*. [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=R](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=R) (дата обращения: 26.03.2022).
22. Charrad M., Ghazzali N., Boiteau V., Niknafs A. NbClust: An R package for determining the relevant number of clusters in a data set. *Journal of Statistical Software*. 2014;61(6):1–36. <https://doi.org/10.18637/jss.v061.i06>
23. Федеральная служба государственной статистики. *Статус разработки показателей ЦУР*. <https://rosstat.gov.ru/sdg/reporting-status> (дата обращения: 26.03.2022).
24. Бобылев С.Н., Кудрявцева О.А., Соловьева С. В., Ситкина К.С. *Индикаторы экологически устойчивого развития для регионов России*. Москва: ИНФРА-М; 2015. 194 с.
25. Давлетшина Л.А., Першина Т.А. Статистический анализ обобщающего интегрального показателя социально-экономического положения субъектов Российской Федерации. *Вестник университета*. 2018;(5):11–19. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-5-11-19>
26. Timofeev A.G., Telyuk M.S., Lebedinskaya O.G. Evaluation of agriculture sustainable development. In: *Trifonov V.A. (Ed.). Contemporary Issues of Economic Development of Russia: Challenges and Opportunities (CIEDR 2018), 12–13 December 2018. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. V. 59*. Future Academy; 2019. P. 1033–1041. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.04.112>
27. Путин В.В. *Перечень поручений по итогам заседания Совета по стратегическому развитию и национальным проектам*. <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/66331> (дата обращения: 26.03.2022).
28. Бобылев С.Н., Соловьева С.В., Палт М.В., Ховавко И.Ю. Индикаторы цифровой экономики в Целях устойчивого развития для России. *Вестник Московского Университета. Серия 6: Экономика*. 2019;4:24–41.
29. Sadovnikova N.A., Lebedinskaya O.G., Bezrukov A.V., Davletshina L.A. The indicator system of regional socio-economic situation based on harmonized information resources. *Journal of Advanced Pharmacy Education and Research*. 2021;11(1):147–155. <https://doi.org/10.51847/3PILN6KMMW>
30. Федеральная служба государственной статистики. *О целях устойчивого развития*. <https://rosstat.gov.ru/sdg> (дата обращения: 26.03.2022).

31. Российская Федерация. *Добровольный национальный обзор хода осуществления Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года*. [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26421VNR\\_2020\\_Russia\\_Report\\_Russian.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26421VNR_2020_Russia_Report_Russian.pdf) (дата обращения: 26.03.2022).

## References

1. UN World Commission on Environment and Development. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (accessed 24.03.2022).
2. United Nations Economic Commission for Europe. *Principles for rotation of members from the United Nations Economic Commission for Europe region in the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goal Indicators and the High-level Panel on Partnerships, Cooperation and Capacity-building for the 2030 Agenda*. [https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/2019/ECE\\_CES\\_2019\\_9-1906393R.pdf](https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/2019/ECE_CES_2019_9-1906393R.pdf) (accessed 24.03.2022).
3. Russian Federation. *Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2018 No. 204 "On National Goals and Strategic Development Tasks of the Russian Federation for the Period until 2024"*. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (accessed 24.03.2022).
4. Russian Federation. *Message from the President of the Russian Federation to the Federal Assembly, dated on 01 March 2018*. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_291976/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_291976/) (accessed 24.03.2022).
5. Rosstat. National Set of SDG Indicators. <https://rosstat.gov.ru/sdg/national> (accessed 24.03.2022).
6. Mazro'atus Sa'adah, Uswatun Hasanah. The Common Goals of BAZNAS' Zakat and Sustainable Development Goals (SDGs) according to Maqasid Al-Sharia Perspective. *Al-Ihkam: Jurnal Hukum dan Pranata Sosial*. 2021;16(20):302–326. <https://doi.org/10.19105/AL-LHKAM.V16I2.4990>
7. Join A., Courvisanos J., Subramaniam N. Localization of the Sustainable Development Goals in an emerging nation. *Public Administration and Development*. 2021;41(5):231–243. <https://doi.org/10.1002/pad.1960>
8. Blacharska M., Teutschbein C., Smithers R.J. SDG partnerships may perpetuate the global North–South divide. *Scientific Reports*. 2021;11:22092. <https://doi.org/10.1038/s41598-021-01534-6>
9. Forestier O., Kim R.E. Cherry-picking the Sustainable Development Goals: goal prioritization by national governments and implications for global governance. *Sustainable Development*. 2020;28(5):1269–1278. <https://doi.org/10.1002/sd.2082>
10. Allen C., Metternicht G., Wiedmann T. Prioritising SDG targets: assessing baselines, gaps and interlinkages. *Sustainability Science*. 2019;14:421–438. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0596-8>
11. Lanshina T., Barinova V., Loginova A., Lavrovsky E., Ponedelnik I. Localizing and achieving the Sustainable Development Goals at the national level: cases of leadership. *International Organisations Research Journal*. 2019;14(1):207–224. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-201901-12>
12. De Neve J.-E., Sachs J.D. The SDGs and human well-being: a global analysis of synergies, trade-offs, and regional differences. *Scientific Reports*. 2020;10(1):15113. <https://doi.org/10.1038/s41598-020-71916-9>
13. D'Adamo I., Falcone P.M., Morone P. A New socio-economic indicator to measure the performance of bioeconomy sectors in Europe. *Ecological Economics*. 2020;176:106724. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2020.106724>
14. Salvia A.L., Leal Filho W., Brandli L.L., Griebeler J.S. Assessing research trends related to Sustainable Development Goals: local and global issues. *Journal of Cleaner Production*. 2019; 208:841–849. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.242>
15. Ignatov A., Mikhnevich S., Popova I., Safonkina E., Sakharov A., Shelepov A. Leading donors' approaches to SDGs implementation. *International Organisations Research Journal*. 2019;14(1):164–187. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2019-01-10>
16. D'Adamo I., Gastaldi M., Imbriani C., Morone P. Assessing regional performance for the Sustainable Development Goals in Italy. *Scientific Reports*. 2021;11(1):24117. <https://doi.org/10.1038/s41598-021-03635-8>
17. Tan X., Yu H., An Y., Wang Z., Jiang L., Ren H. Spatial differentiation and influencing factors of poverty alleviation performance under the background of sustainable development: a case study of contiguous destitute areas in Hunan Province, China. *Chinese Geographical Science*. 2021;31(6):1029–1044. <https://doi.org/10.1007/s11769-021-1242-4>
18. Pan W., Wang J., Lu Z., Liu Y., Li Y. High-quality development in China: measurement system, spatial pattern, and improvement paths. *Habitat International*. 2021;118:102458. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2021.102458>
19. Sakharov A., Kolmar O. Prospects of implementation of the UN SDG in Russia. *International Organisations Research Journal*. 2019;14(1):189–206. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2019-01-11>
20. Ionescu R.-V., Zlati M.L., Antohi V.M. European Union's regions between cohesion and sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021;169:120862. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120862>
21. UN. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015*. [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E) (accessed 26.03.2022).

22. Charrad M., Ghazzali N., Boiteau V., Niknafs A. NbClust: An R package for determining the relevant number of clusters in a data set. *Journal of Statistical Software*. 2014;61(6):1–36. <https://doi.org/10.18637/jss.v061.i06>
23. Federal State Statistics Service. *Status of development of SDG indicators*. <https://rosstat.gov.ru/sdg/reporting-status> (accessed 26.03.2022).
24. Bobylev S.N., Kudryavtseva O.A., Solovieva S.V., Sitkina K.S. *Indicators of environmentally sustainable development for the regions of Russia*. Moscow: INFRA-M; 2015. 194 p. (In Russian).
25. Davletshina L.A., Pershina T.A. Statistical analysis of the generalizing integral indicator of the socio-economic situation of the subjects of the Russian Federation. *Vestnik universiteta*. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-5-11-19>
26. Timofeev A.G., Telyuk M.S., Lebedinskaya O.G. Evaluation of agriculture sustainable development. In: *Trifonov V.A. (Ed.). Contemporary Issues of Economic Development of Russia: Challenges and Opportunities (CIEDR 2018), 12–13 December 2018. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. V. 59*. Future Academy; 2019. P. 1033–1041. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.04.112>
27. Putin V.V. *List of Instructions on the Results of the Meeting of the Council on Strategic Development and National Projects*. <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/66331> (accessed 26.03.2022).
28. Bobylev S.N., Solovyova S.V., Palt M.V., Khovavko I.Yu. The digital economy indicators in the sustainable development goals for Russia. *Moscow University Economics Bulletin. Series 6: Economics = Vestnik Moskovskogo universiteta. Ekonomika*. 2019;4:24–41.
29. Sadovnikova N.A., Lebedinskaya O.G., Bezrukov A.V., Davletshina L.A. The indicator system of regional socio-economic situation based on harmonized information resources. *Journal of Advanced Pharmacy Education and Research*. 2021;11(1):147–155. <https://doi.org/10.51847/3PILN6KMMW>
30. Federal State Statistics Service. *On the Sustainable Development Goals*. <https://rosstat.gov.ru/sdg> (accessed 26.03.2022).
31. Russian Federation. *Voluntary national review of implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development*. [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26421VNR\\_2020\\_Russia\\_Report\\_Russian.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26421VNR_2020_Russia_Report_Russian.pdf) (accessed 26.03.2022).

# Конфликтный потенциал петровской реформы бюрократии в зеркале послепетровской «эпохи дворцовых переворотов»

Знаменский Дмитрий Юрьевич

Канд. полит. наук, доц. каф. государственного управления и политических технологий  
ORCID: 0000-0002-3492-1567, e-mail: belyferz@list.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## Аннотация

В статье рассматривается реформа государственной службы в России 1716–1722 гг. и ее влияние на социальные процессы послепетровской России. Особое внимание автор уделяет конфликтному потенциалу проводимых Петром I преобразований в сфере государственной службы, в связи с чем выделяются наиболее острые конфликты, вызванные означенной реформой, дается их классификация и анализ факторов, напрямую повлиявших на их развитие. Автор дает собственную трактовку событий первого пятилетия «эпохи дворцовых переворотов» с точки зрения науки о конфликтах, анализирует социальный состав конфликтующих сторон, логику их действий, социально-политические итоги противостояния. В качестве ключевых конфликтогенов выделяются изначальный ценностный разрыв между «старым» и «новым» чиновничеством, а также ряд проблем, не решенных в правление Петра I.

**Для цитирования:** Знаменский Д.Ю. Конфликтный потенциал петровской реформы бюрократии в зеркале послепетровской «эпохи дворцовых переворотов» // Вестник университета. 2022. № 6. С. 17–22.

## Ключевые слова

Государство, бюрократия, реформы Петра I, государственная служба, государственное управление, конфликтный потенциал, социальный конфликт

**Благодарности.** Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований в рамках научного проекта № 20-09-42064.

# The conflict potential of Petrine bureaucracy reform in the mirror of post-Petrine “epoch of palace coups”

Dmitriy Yu. Znamenskiy

Cand. Sci (Polit.), Assoc. Prof. at the Department of Public Administration and Political Technology  
ORCID: 0000-0002-3492-1567, e-mail: belyferz@list.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

The article considers the reform of the civil service in Russia 1716–1722, and its influence on the social processes of post-Peter Russia. The author pays particular attention to the conflict potential of the transformations carried out by Peter I in public service, thereby the most acute conflicts caused by the reforms are distinguished, and their classification and analysis of factors that directly influenced their development are given. The author interprets the events of the first fifth anniversary of the «era of palace coups» in terms of conflict science, analyses the conflicting parties social composition, the logic of their actions, the socio-political results of the confrontation. The initial value gap between the “old” and “new” bureaucracy and a number of problems, have not been solved in the reign of Peter I, are highlighted as key conflict triggers.

**For citation:** Znamenskiy D.Yu. (2022) The conflict potential of Petrine bureaucracy reform in the mirror of post-Petrine “epoch of palace coups”. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 17–22.

## Keywords

State, bureaucracy, reforms of Peter I, public service, public administration, conflict potential, social conflict

**Acknowledgements.** The research was carried out with the financial support of the Russian Foundation for Basic Research under Scientific Project No. 20-09-42064.



## ВВЕДЕНИЕ

Последствия реформ Петра Великого служили предметом дискуссий как в научных, так и в общественно-политических кругах на протяжении последних двух столетий. Не стала исключением и реформа государственной службы. В частности, социальные последствия формирования в России бюрократии западноевропейского образца детально рассматривались в трудах Е. В. Анисимова, М. М. Богословского, Д. И. Иловайского, А. Б. Каменского, И. В. Курукина и др.

Особый интерес для исследователей, в том числе в свете продолжающихся общественно-политических дискуссий о личности и реформах Петра I, представляет анализ конфликтного потенциала государственных преобразований в России первой четверти XVIII в. и их влияния на социальные конфликты послепетровской эпохи.

Действительно, несмотря на в целом прогрессивный характер петровских реформ и, как главный их итог, безусловно возросший престиж России, нельзя не отметить чрезвычайно конфликтный характер проводившихся в России преобразований. Политика интеграции патриархальной России в рациональную европейскую цивилизацию не могла не привести к мощнейшему ценностному разрыву: до сих пор в российском обществе наблюдается острая дискуссия так называемых «западников» и «почвенников».

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДОЛОГИЯ

Методологическую основу исследования составили, прежде всего, труды отечественных [1–4] и зарубежных [5] исследователей, посвященных петровским реформам (в том числе реформе государственной службы). С другой стороны, принципиальное значение в контексте настоящего исследования имеют работы ученых-конфликтологов, раскрывающие природу, принципы и типовые сценарии развития масштабных социальных конфликтов, в том числе порожденных изменениями, подобными петровской модернизации. Конкретно речь идет о трудах Р. Дарендорфа [6], А. Козера [7], А.Г. Здравомыслова [8] и др.

В частности, принципиально важным для исследования социальных противоречий, обусловленных петровскими преобразованиями, является методология структурного анализа конфликта. Конфликт, как объект научного исследования, может быть структурирован с точки зрения причин конфликта, его участников и внешних условий. К числу основных элементов конфликтного взаимодействия можно отнести: а) причины конфликта; б) участников конфликта; в) социальную среду, то есть условия конфликта; г) субъективное восприятие, или образ конфликта; д) действия и поведение участников конфликта. Очевидно, что любой социальный конфликт связан с некими причинами (конфликтогенами), чаще всего выражающимися в дефиците тех или иных ценностей, невозможности либо неспособности удовлетворить ту или иную общественно значимую потребность. Именно ценность, способная устранить означенный дефицит, и выступает в качестве причины конфликта.

Очевидно, что в качестве основных участников (сторон) конфликта выступают собственно взаимодействующие стороны, как минимум одна из которых испытывает неудовлетворенность в связи с реальным либо мнимым ущемлением ее потребностей и интересов.

Под социальной средой понимаются те конкретные условия, в которых формируется, зреет, осуществляется и разрешается конфликт, то есть речь идет не только о ближайшем, но и о более широком окружении конфликтующих сторон.

Кроме того, характер конфликта зависит как от объективных условий, так и от субъективного восприятия сторонами ситуации, то есть от образа конфликта. Весьма часто указанное восприятие далеко не соответствуют истинному положению дел. В целом образы конфликта могут быть классифицированы по трем видам: 1) представления конфликтантов о самих себе; 2) восприятие других участников конфликта; 3) восприятие внешней среды, в которой разворачивается конфликт. Именно такие образы, представляющие, как правило, упрощенную картину конфликта, а не объективная реальность сама по себе, становятся основой поведения участников конфликта. Важно помнить, что, с одной стороны, указанные образы порождаются объективной ситуацией, а с другой – человеческое сознание дополняет их субъективным восприятием. В этой связи возникает еще один источник конфликтов – разница в понимании конфликтной ситуации (образами конфликта) и реальностью.

Соответственно, под конфликтным потенциалом в данном случае следует понимать вероятность участия соответствующих акторов переходить к активным конфликтным действиям под влиянием имеющихся факторов и предпосылок.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Как представляется, государственные реформы Петра I оставили нерешенными целый ряд проблем, лишь усугубившихся в последующие царствования. Применительно к государственной службе следует в первую очередь отметить: 1) несформированную систему подготовки кадров для государственного аппарата; 2) весьма условно существующую политику планирования потребности в кадрах; 3) вынужденное сосуществование новых («табельных») чиновников и старой («приказной») бюрократии; 4) неуклонно растущие масштабы коррупции.

Так, первая из означенных проблем заключалась в том, что обучение дворян, их подготовка к службе в коллегиях и при Сенате по-прежнему основывалась на направлении их за границу, что лишь усугубляло отмеченный нами выше ценностный разрыв между дворянством и остальным российским обществом. Комментируя проблему отсутствия системы планирования потребности в кадрах, следует отметить, что более-менее системно такая работа стала осуществляться в российском государственном аппарате лишь в правление Николая I. Необходимость параллельного существования в Российской империи XVIII в. старого («приказного») и нового («табельного») чиновничества прослеживается в трудах как дореволюционных, так и современных историков. Это выражалось в том, что в 1706–1711 гг. в войсках еще числились служилые люди под прежними чинами жильцов, стольников, стряпчих, дворян московских и т. п., а термины «дети боярские» и «служилые люди» выходят из оборота только к 1711–1712 гг. [9, с. 380]. Что же касается гражданской службы, то для каждой коллегии утверждался штат служащих, причем состав чинов коллегии был «смешанный» и включал как новые чины, названные иноязычно (президенты, вице-президенты, советники, ассессоры, секретари, нотариусы, актуариусы, регистраторы), так и старые (подьячие). Таким образом, многие «новые» коллежские чиновники сохраняли «старые» пороки приказной системы – низкий уровень общего образования, профессиональную некомпетентность, зависимость от начальства, взяточничество и т. д. Наконец, актуальной в петровское и послепетровское время становится проблема коррупции. Примечательно, что даже политические по своей природе дела В. Монса (1724 г.), А. Д. Меншикова (1727 г.) и А. П. Воынского (1738 г.) вскрывали факты о многочисленных хищениях и взятках.

Указанные проблемы стали значимой частью целого комплекса конфликтогенных факторов общественной жизни России XVIII в. Это проявлялось в следующих конфликтах: 1) конфликт между родовой аристократией и набиравшим все большую силу шляхетством – служилым дворянством; 2) конфликт между старым служилым сословием и правительством Петра I; 3) конфликт между старым и новым, а также между столичным и провинциальным чиновничеством. Кроме того, рано или поздно перед правительством должен был встать вопрос о расширении социальной базы государственной службы, что само по себе обостряло уже существовавшие противоречия.

Примечательно, что если во втором и третьем случаях конфликт можно считать латентным, то есть скрытым, то противостояние между родовой аристократией и «птенцами гнезда Петрова» носило вполне открытый характер и проявлялось, помимо прочего, в складывающихся конфигурациях придворных группировок. Наступивший после смерти Петра I период политической нестабильности отличался тем, что большинство монархов и приближенных к престолу лиц получило власть благодаря вооруженной силе (гвардии, состоящей из дворян) и зачастую посредством той же силы теряло власть, свободу и жизнь.

Обращает на себя внимание и такой конфликтогенный фактор: в последние годы правления Петра I казна испытывала существенный недостаток средств, и это приводило к урезанию жалования служилым людям вообще и гвардейцам в частности [10]. Означенная проблема делала гвардию зависимой не только (и не столько) от воли монарха, сколько от воли тех, кто обеспечит (или пообещает) ей надлежащий достаток. Достаточно упомянуть, что трое из восьми государей, правивших в период с 1725 по 1762 гг., пришли к власти с помощью гвардии, и столько же были свергнуты и убиты. Политическим поражением и опалой завершились карьеры А. Д. Меншикова, П. А. Толстого, А. И. Остермана, Э. И. Бирона, Б. Х. Миниха, князей Голицыных и Долгоруких [11, с. 80]. Особенно остро это противостояние проявилось в первое пятилетие «эпохи дворцовых переворотов», то есть в правление Екатерины I и Петра II. Так, по словам российского дореволюционного историка Д. И. Иловайского, упомянутый период характеризуется прежде всего «борьбой придворных группировок и отдельных лиц за контроль над государственными делами» [3, с. 365].

Общепринятая в конфликтологии классификация позволяет рассматривать указанные конфликты как: а) межгрупповые; б) социально-политические либо социальные; в) горизонтальные; г) компромиссные. Так, межгрупповой характер противостояния в данном случае очевиден: субъектами выступают внутрисословные группы (в первом и втором случаях) либо целые сословия (в третьем). Если первые два типа конфликтов (а, б) по своей природе социальные, то третий (в) носит политический характер, поскольку речь идет ни много ни мало, как о борьбе за власть. Что же касается классификации рассматриваемых конфликтов как компромиссных (г), то данная точка зрения автора обусловлена, во-первых, достаточно плавным переходом российской бюрократии от «допетровского» своего состояния к новому, более рациональному типу, во-вторых, достаточно высокой мобильностью петровского дворянства (место жительства или расположение поместий теперь не было строго увязано с местом службы), и, наконец, в-третьих, возможностью использовать учреждаемые высшей властью коллегиальные органы управления для согласования интересов.

Наиболее ярким примером здесь может служить учрежденный Екатериной I как раз для этих целей Верховный тайный совет. Конфликт, приведший к созданию Этого органа, представляется не просто борьбой двух придворных группировок, сформировавшихся вокруг потенциальных наследников Екатерины I, а именно противостоянием родовой аристократии (в первую очередь князя Голицыны и Долгорукие) и выслужившегося в петровскую эпоху шляхетства. Если вторые в 1725 г. стали опорой новой императрице, то первые еще со смерти Петра Великого делали ставку на его внука Петра Алексеевича – будущего Петра II. Екатерина была вынуждена учитывать наличие такой оппозиции, и Верховный тайный совет представляется в связи с этим не просто новым совещательным органом при монаршей особе, но и попыткой нейтрализации оппозиционно настроенной аристократии. Анализ первого состава Верховного тайного совета позволяет сделать вывод, что целью его создания была именно консолидация, пусть и временная, правящей элиты [12, с. 109]. Впоследствии еще одно попыткой найти компромисс между старой и новой элитой было назначение Петра Алексеевича наследником престола при регентстве Верховного тайного совета (с включением в оный цесаревны Елизаветы Петровны).

Высшей точкой конфликта между служилым сословием (шляхетством) и родовой аристократией стали события 1730 г., связанные с попыткой ограничения императорской власти. Примечательно, что сам факт такого ограничения изначально устраивал обе стороны. Это подтверждается значительным числом конституционных проектов, выработанных дворянством (по подсчетам историков, всего под такими проектами поставили подписи порядка 1 100 представителей служилого сословия) [2, с. 53–89]. Однако ни один из разработанных проектов не был одобрен Верховным тайным советом. Подобный отказ от сотрудничества привел к форсированию конфликта, то есть открытому разрыву шляхетства с правительством «верховников» и консолидации служилого сословия вокруг идеи неограниченной монархии.

Не менее глубоким и не менее проблемным для петровского правительства стал латентный конфликт с дворянством. С одной стороны, именно служилое сословие, в силу своего статуса, должно было стать кадровой основой новой бюрократии, с другой – служба в реорганизуемом государственном аппарате требовала качественно иных знаний, умений и навыков, качественно иного отношения к службе.

С точки зрения структуры конфликта, обращает на себя внимание неокончательная оформленность одной из его сторон, поскольку в вопросе службы дворянство не обладало единой позицией, а их сословные интересы еще не были окончательно сформулированы. В целом же стороны данного конфликта априори находились в неравном положении: и формально, и с точки зрения господствующей в России политической культуры царь по определению был прав в любом своем решении. Вместе с тем налицо следующие признаки конфликта.

1. Противоречивость целей сторон: если Петр I стремился вынудить дворянство (и особенно дворянскую молодежь) служить «регулярно» и в соответствии с потребностями реформируемого государства, то ключевым императивом большинства служилых людей было сохранение прежних, достаточно комфортных условий службы при неприятии вводимых царем новшеств.

2. Противоположное восприятие конфликтной ситуации: наиболее консервативные слои дворянства рассматривали всю политику царя как вопиющее нарушение традиций, что порождало стремление обойти прямые указания властей, в то время как Петр, в силу перенесенного в детстве и юности опыта, воспринимал любые факты неподчинения как потенциальный мятеж.

3. Конфликтные действия сторон. Следует напомнить, что типология таких действий включает не только активно-конфликтные, но и пассивно-конфликтные, то есть оборонительные действия. К последним можно отнести массовые уклонения дворян от направления на учебу в страны Европы. Так, известны многочисленные попытки дворянских недорослей избежать учебы поступлением в семинарии и даже принятием монашеского пострига. В то же время действия Петра I по принуждению дворян к регулярной службе, в том числе гражданской, а также к учебе, следует охарактеризовать как активно-конфликтные. Речь идет о мерах как административного, так и экономического характера. В числе первых – запрет на венчание без предъявления письменного свидетельства из школы [9, с. 384], направление изъявивших нежелание учиться на «черные» работы в строящийся Санкт-Петербург и т. д. К экономическим рычагам принуждения к учебе и службе следует отнести публикацию имен неявившихся на службу с целью не только их обнаружения, но и раздачи «недвижимых имуществ, принадлежащих сим последним» [13]. Кроме того, в соответствии с законом о майорате 1714 г., любое земельное владение (в том числе и вотчинное) могло быть конфисковано за уклонение от государственной службы, а сам уклонившийся – лишен дворянского звания и записан в однодворцы, то есть перемещен в податное сословие.

4. Конфликтогенность внешней среды, заключающаяся в необходимости реорганизации государственного аппарата стремительными темпами и в условиях неоконченной Северной войны, в переносе европейских образцов организации бюрократии на российскую почву и связанным с этим ценностным разрывом, о котором упоминалось выше.

В известной степени производным от предыдущего выступает конфликт внутри самого служилого сословия – между так называемым «старым» (приказным) и новым чиновничеством. Предметом конфликта в этом случае служили главным образом возможность строить карьеру в наиболее комфортных для той или иной стороны условиях (соответственно, с опорой на корпоративную принадлежность, традиции и в известной степени знатность или на собственные способности, выслугу и расположение царя). Означенное позволяет говорить о противоречивости целей.

Что же касается восприятия ситуации сторонами конфликта, то нельзя не отметить еще одно противоречие: с одной стороны, Петр I в Табели о рангах формально приравнял статскую службу к военной (в том числе в части привилегий и положения в государстве), а с другой – данный вид службы издавна воспринимался дворянством как второстепенный, незначительный и, в отличие от военной службы, сводящийся к отдельным поручениям (т. н. «посылки») [8]. Латентный характер конфликта и практическое отсутствие активно-конфликтных действий обусловили во многом естественный характер его разрешения: приверженность «старине» перестала быть выгодной, а новые поколения чиновников усваивали новые правила службы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс адаптации дворянства к новым условиям службы продолжался всю первую половину XVIII в., и наибольшую остроту приобрел в правление Петра I. Противостояние между консервативной частью служилого сословия и правительством Петра I не носило открытого характера, в том числе в силу заведомо неравного статуса сторон, но все же в данном случае представляется обоснованным говорить именно о конфликте, обусловленном несовпадением общественно значимых интересов сторон.

Анализируя причины, способ разрешения и социально-политические последствия противостояния между родовой аристократией и новым шляхетским (дворянским) сословием, нельзя не отметить тот факт, что само участие последнего в качестве стороны конфликта стало возможно только вследствие петровской реформы государственной службы. Именно превращение приказного чиновника и мелкопоместного служилого человека в дворянина, обладающего чувством собственного достоинства (которое старательно и зачастую насильственно прививалось Петром I данному сословию) обусловило формирование у целого социального слоя политического сознания и готовности отстаивать общесословные интересы.

## Библиографический список

1. Анисимов Е.В. *Россия без Петра. 1725–1740*. СПб.: Лениздат, 1994. 496 с.
2. Богословский М.М. *Российский XVIII в. Кн. 1*. М.: Интелвак; 2008. 530 с.
3. Здравомыслов А.Г. *Социология конфликта*. М.: Аспект-пресс; 1996. 317 с.
4. Иловайский Д.И. *Очерки отечественной истории*. М.: Мысль. 1995. 510 с.

5. Омельченко Н.А. [ред.]. *История России: в 4 т. Т. 2. Становление и развитие Российской империи (XVIII – начало XIX века): коллективная монография.* М.: Инфра-М; 2018. 445 с.
6. Каменский А.Б. *Российская империя в XVIII в.: традиции и модернизация.* М.: Новое лит. обозрение; 1999. 326 с.
7. Князьков С. *Из прошлого русской земли. Время Петра Великого.* М.: Планета; 1991. 712 с.
8. Курукин И.В. *Эпоха «дворских бурь»: очерки политической истории послепетровской России, 1725–1762 гг.* Санкт-Петербург: Наука, Санкт-Петербургский фил.; 2019. 757 с.
9. РГАДА. Ф7. Оп. 1. № 6.4.10. Л. 248, 253–253об.
10. Хоскинг Дж. *Россия и русские = Russia and the Russians: a history.* В 2-х кн. Кн. 1. Пер. с англ. Р. А. Арсланова и др. М.: АСТ: Транзиткнига; 2003. 494 с.
11. Coser L. *The Function of Social Conflict.* Glencoe; 1956. 188 p.
12. Dahrendorf R. *Class and Class Conflict in Industrial Society.* Stanford: Stanford University Press; 1959. 792 p.
13. Именной указ, данный Сенату, 26 января 1716 г. В кн.: Полное собрание законов Российской империи с 1649 года. Т. 5. 1716 год. Ст. 2988.

### References

1. Anisimov E.V. *Russia without Peter: 1725–1740.* St. Petersburg: Lenizdat; 1994. 496 p. (In Russian).
2. Bogoslovskiy M.M. *Russian XVIII century. Book. 1.* Moscow: Intelvak; 2008. 530 p. (In Russian).
3. Zdravomislov A.G. *Sociology of conflict.* Moscow: Aspect press. ; 1996. 317 p. (In Russian).
4. Plovayskiy D.I. *Essays on Russian history.* Moscow: Misl'; 1995. 510 p. (In Russian).
5. Omelchenko N.A. (Ed.) *History of Russia: in 4 volumes. V. 2. Formation and development of the Russian Empire (XVIII – first half of the XIX century): collective monograph.* Moscow: Infra-M; 2018. 445 p. (In Russian).
6. Kamenskiy A.B. *Russian Empire in XVIII century: traditions and modernisation.* Moscow: New lit. rev.; 1999. 326 p. (In Russian).
7. Knyazkov S. *From the past of the Russian land. The time of Peter the Great.* Moscow: Planeta; 1991. 712 p. (In Russian).
8. Kurukin I.V. *The era of «Court storms»: essays of political history of post-Petrine Russia, 1725–1762.* St. Petersburg: Nauka, St. Petersburg Phil.; 2019. 757 c. (In Russian).
9. *Russian State Archive of Ancient Acts.* Found 7.1. No. 6.4.10. Pp. 248, 253–253reverse. (In Russian).
10. Hosking J. *Russia and the Russians: a history.* In 2 books. Book 1. Trans. from Eng. M.: ASR: Transitkniga; 2003. 494 p. (In Russian).
11. Coser L. *The Function of Social Conflict.* Glencoe; 1956. 188 p.
12. Dahrendorf R. *Class and Class Conflict in Industrial Society.* Stanford: Stanford University Press; 1959. 792 p.
13. Personal Decree to the Senate, Jan. 26, 1716. In: *Corp of Laws of Russian Empire since 1649. V. 5. 1716. Art. 2988.* (In Russian).

# Взаимодействие HR Tech и обучения персонала

**Кауфман Наталья Юрьевна**

Канд. экон. наук, доц. каф. государственного муниципального управления и управления персоналом  
ORCID: 0000-0002-7385-9276, e-mail: ntlrus@gmail.com

**Зеленцова Светлана Юрьевна**

Канд. экон. наук, доц. каф. государственного муниципального управления и управления персоналом  
ORCID: 0000-0002-6803-3082, e-mail: svetlana-zel@yandex.ru

Сургутский государственный университет, г. Сургут, Россия

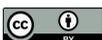
## Аннотация

В статье исследованы принципы подготовки конкурентоспособного специалиста в условиях цифровой трансформации экономики. Представлены предпосылки, обосновывающие развитие обучения персонала с помощью автоматизации технологий управления персоналом. Даны трактовки понятий «цифровая экономика», EdTech, «обучение персонала», «геймификация». Показаны основные барьеры, препятствующие внедрению решений HR Tech в организациях. Использование методов статистического анализа и сравнения позволили представить направления HR-технологий, где цифровизация наиболее активно совершенствуется и автоматизирует процессы. Выявлено, что основными драйверами эффективности в сфере управления человеческими ресурсами могут выступить современные инструменты и платформы, способствующие внедрению автоматизации в систему обучения персонала. События последних лет привели к пониманию, что работать эффективно без применения новых технологий уже не получится, поэтому выделены преимущества автоматизации процессов обучения. Установлена роль и зона ответственности менеджера по развитию персонала в процессе обучения персонала, приведены сценарии решения задачи дефицита digital-специалиста.

## Ключевые слова

EdTech, HR Tech, персонал, обучение, автоматизация, HR-политика, процесс обучения, T&D-менеджер, управление персоналом, организация, эффективность

**Для цитирования:** Кауфман Н.Ю., Зеленцова С.Ю. Взаимодействие HR Tech и обучения персонала // Вестник университета. 2022. № 6. С. 23–30.



# HR Tech and staff training interaction

**Natalya Yu. Kaufman**

Cand. Sci (Econ.), Assoc. Prof. at the Department of Public Municipal Administration and Personnel Management  
ORCID: 0000-0002-7385-9276, e-mail: ntlrus@gmail.com

**Svetlana Yu. Zelentsova**

Cand. Sci (Econ.), Assoc. Prof. at the Department of Public Municipal Administration and Personnel Management  
ORCID: 0000-0002-6803-3082, e-mail: svetlana-zel@yandex.ru

Surgut State University, Surgut, Russia

## Abstract

The article explores the principles of building a competitive specialist in a digitally transformed economy, and presents the prerequisites that justify the development of staff training through the automation of HR technologies. The interpretation of the concepts «digital economy», «EdTech», «staff training», «gamification» is given. The main barriers preventing the implementation of HR Tech solutions in organisations are shown. The use of statistical analysis and comparison methods made it possible to present the areas of HR Tech, where digitalisation most actively improves and automates processes. It has been revealed that the main drivers of efficiency in the HR sphere can be modern tools and platforms that contribute to the introduction of automation in the personnel training system. The events of recent years have led to the understanding that it will no longer be possible to work effectively without the use of new technologies, therefore, the advantages of automating learning processes are highlighted. The role and area of responsibility of the training and development manager in the process of staff training has been established. Scenarios for solving the problem of a shortage of a digital specialist have been determined.

## Keywords

EdTech, HR Tech, personnel, training, automation, HR policy, learning process, T&D manager, personnel management, organisation, efficiency

**For citation:** Kaufman N.Yu., Zelentsova S.Yu. (2022) HR Tech and staff training interaction. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 23–30.

## ВВЕДЕНИЕ

С каждым годом многие процессы в организациях становятся более автоматизированными. Не является исключением и рынок человеческих ресурсов (англ. human – resources) (далее – HR). Цифровизация во всем мире все глубже проникает во все сферы организационной деятельности, и сегодня уже является ее естественным процессом. Квалифицированное управление в современных условиях, как никогда раньше, играет сегодня ведущую роль в принятии эффективных решений. Следовательно, возникает HR-политика, меняющая направление развития персонала.

Рост мирового рынка HR-технологий (далее – HR Tech) позволяет выявить новые направления функционирования системы управления персоналом организаций. Сегодня профессиональными компетенциями подразделений в сфере управления персоналом является не только функционирование кадров в организации, но и такие задачи, как HR-брендинг, кадровое администрирование, оптимизация структуры [1].

© Kaufman N.Yu., Zelentsova S.Yu., 2022.

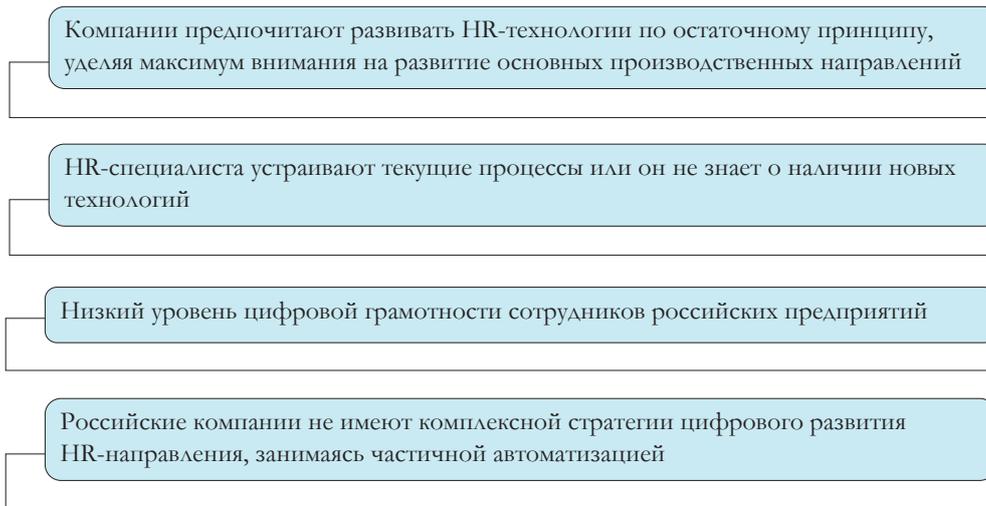
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Цифровая экономика – экономика инновационного развития, которая формируется и развивается за счет эффективного внедрения новых информационных технологий. Цифровизация – это процесс перевода всей информационной и общественной системы в цифровой формат и ее передача с помощью различных материальных носителей [2]. В таких условиях к обучению персонала требуются новые подходы, инструменты, сочетающие современные методы обучения, чтобы решить стоящие перед организацией бизнес-задачи.

Еще в 2018 г. аналитики McKinsey отмечали, что больше половины задач HR можно автоматизировать с помощью современных технологий [3]. В 2020 г. пандемия COVID-19 ускорила процессы модернизации и автоматизации, в первую очередь, в сфере кадровых решений. Однако по многим направлениям работы службы управления персоналом в организациях наблюдается нехватка компетентных специалистов, а также проблема финансирования многих процессов, что формирует барьеры для развития HR Tech (рис. 1).



*Составлено автором по материалам исследования*

Рис. 1. Основные барьеры, препятствующие внедрению решений HR Tech

Несмотря на присутствие перечисленных барьеров, пандемия интенсифицировала процессы автоматизации в сфере HR. Благодаря удаленной работе, совещания и прочее общение персонала многих организаций не потеряло своей результативности через различные системы видеобщения. Российский рынок HR Tech активно развивается, многие процессы начали постепенно реализовываться в более удобном и эффективном формате.

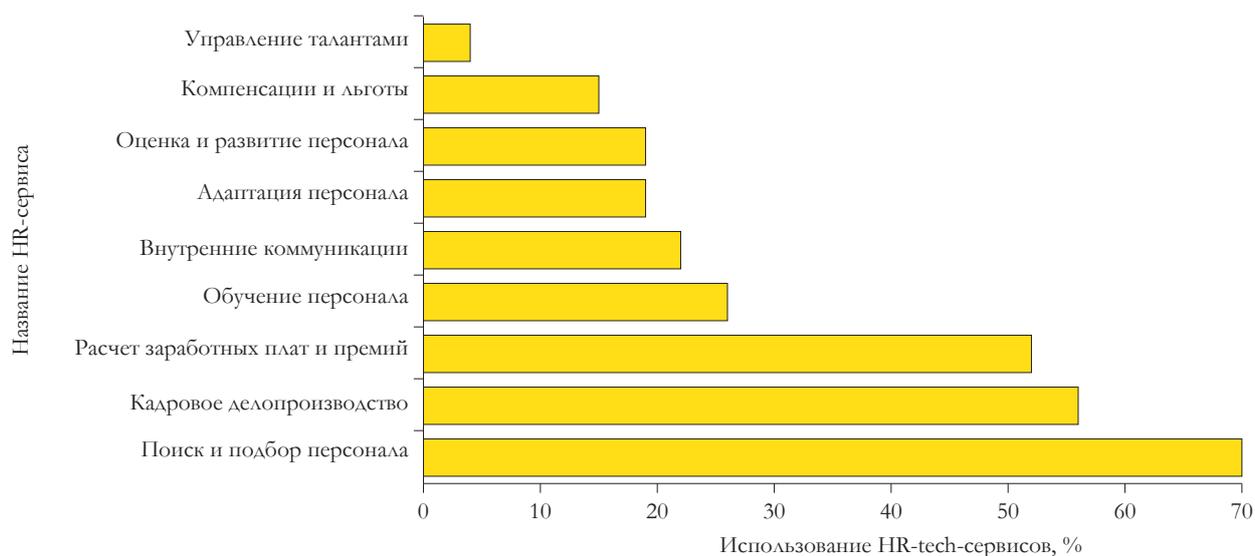
## ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ

Теоретической и информационной базой исследования выступили публикации отечественных авторов, а также опыт действующих специалистов в сфере HR. Применялись методы статистического анализа, сравнения, эмпирические исследования, графического представления данных.

Компаниями SAP и Deloitte в начале 2021 г. были проведены исследования [4] по оценке применения цифровых технологий разных сфер и направлений деятельности российских компаний. В опросе участвовали руководители 50 организаций разных отраслей экономики. Исследование показало, что наибольший охват цифровизацией преобладает в банковской сфере, затем в торговле, телекоммуникациях, автомобилестроении и продажах потребительских товаров. Все отрасли и сферы деятельности без исключения зависят от эффективных HR-процессов.

По оценке компании HeadHunter, сегодня каждая третья российская организация использует инструменты и системы для автоматизации HR-процессов. На рисунке 2 приведены направления внедренных HR-tech-сервисов в работе организаций [5].

Как мы видим, автоматизация активно реализуется в сфере управления персоналом, и доля на обучение персонала составляет 26 %. Обучение персонала в организации – процесс овладения сотрудниками профессиональными знаниями и навыками с целью дальнейшего использования в работе.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Направления автоматизации HR-tech-сервисов, внедренных в российских организациях

Такое направление в HR-процессах, как обучение персонала должно быть эффективным, так как от него зависит не только производительность труда в компании, но и качество всех процессов. Однако если многие организации, продолжая работать в условиях цифровой трансформации экономики, будут продолжительное время отказываться от автоматизации процесса обучения, то столкнутся со следующими проблемами:

- низкая скорость реагирования на новые знания при переключении организации на новые цели и задачи;
- неэффективность системы контроля при проведении обучения и контроле знаний;
- предвзятое отношение к обучающимся;
- отсутствие анализа эффективности обучения [6].

Современная HR-политика направлена на развитие сотрудников, повышение их эффективности в соответствии с целями организации, следовательно, переход на новый, цифровой способ работы потребует от сотрудников постоянной включенности в процесс и постоянного развития. По подсчетам специалистов, в последнее десятилетие навыки персонала теряют актуальность каждые 3–5 лет [7].

Таким образом, эпоха цифровых технологий в 2020–2021 гг. изменила все бизнес-процессы организаций, настроив их на постоянные изменения в сфере управления HR. Гибридно-офисная и удаленная работа многих компаний остается актуальной и в будущем имеет перспективу, так как стала удобной для некоторой части персонала, а также для организаций, нашедших экономическую выгоду в сокращении затрат на многие процессы, связанные с персоналом.

## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Цифровизация посредством автоматизации рабочих процессов имеет свои преимущества, так как обеспечивает более эффективное взаимодействие организаций с внешней средой, а также способствует более качественной работе внутри компании, вовлекая персонал в развитие цифровых компетенций и их использование в работе. При этом все активнее в работе кадровых служб применяются продукты HR-Tech индустрии [8].

Цифровые технологии не сводятся только к онлайн-обучению, в последние годы появилось понятие EdTech. Это набор цифровых инструментов, позволяющий систему обучения перевести в функциональный и эффективный формат, подстроенный под конкретные задачи. С помощью использования EdTech появился выбор технологий обучения, позволяя сделать их как персонализированными и комфортными, с применением искусственного интеллекта, а также с функционированием обратной связи.

Сейчас в сегменте инструментов EdTech активно разрабатываются стартапы, предлагающие разнообразные технологии и системы для обучения. Быстрому распространению технологий обучения на российском рынке мешают ментальные, законодательные и политические особенности. Но, тем не менее, перспектива взаимодействия EdTech и HR Tech существует и активно внедряется организациями, например:

- платформы пользовательского контента (creator's platforms) достаточно удобны для разработки различного обучающего контента от анимированных видео до полноценных онлайн-курсов, направленного на решение разных задач с учетом необходимых организации компетенций (Articulate, Leenda и прочие платформы);
- управление результативностью (performance management), например: Lattice или Culture Amp. Данные системы позволяют объединить необходимые компетенции, определенные KPI и их оценку;
- «голос сотрудников» (voice of the employee) – многофункциональный инструмент как для обучения, так и для управления персоналом. Дает возможность осуществления обратной связи, отслеживания уровня вовлеченности сотрудников, позволяет быстро реагировать на проблемы в обучении, гибко корректируя образовательный контент. Наиболее популярный лидер в этом сегменте на Западе – платформа Glint [9];
- Learning Experience Platform, LXP (платформа подбора и рекомендации обучения). LXP-, LMS-системы востребованы для компаний, нацеленных на обучение и тестирование сотрудников, проведение конференций, вебинаров, позволяет создать единый контент с обучающими мероприятиями, доступными персоналу в едином интерфейсе. Взаимодействие участников происходит онлайн, в режиме реального времени, участники получают ответы на вопросы, а также имеется возможность просмотра мероприятия в записи [10].

В корпоративном обучении все чаще используется геймификация, которая дает возможность повысить интеграцию обучения в рабочие задачи сотрудников. Под геймификацией понимается процесс обучения с использованием игровых элементов и технологий создания игр. Благодаря этому методу, учащиеся чувствуют себя участниками процесса и получают поддержку коллег, повышается их вовлеченность и мотивация, так как геймификация дает возможность проявить себя более талантливым сотрудникам. Исследования показывают, что геймификация повышает производительность компании на 43 %, что в свою очередь увеличивает выручку на 23 % [11].

VR-система (виртуальная реальность) – дополнительный инструмент для обучения также связан с геймификацией и уже доказал на практике многих компаний свою эффективность в обучении, особенно рабочих профессий. У VR-систем в процессе обучения есть свои преимущества, так как в процессе обучения виртуальный помощник напоминает и корректирует, что необходимо сделать в тот или иной момент.

Ключевые тренды в сфере VR-обучения – диалоговые тренажеры и симуляции для промышленности, которые используются в обучении таких компаний, как ОАО «РЖД», «Леруа Мерлен», ПАО «Газпром», ПАО «Сбербанк» и прочие компании. Например, компания «Леруа Мерлен» использует тренинг в VR-шлеме (диалоговый тренажер) по эффективным коммуникациям менеджеров с клиентами [12].

В симуляциях для промышленности тренируют профессиональные навыки сотрудников, воссоздавая рабочие ситуации, в которых работники учатся не только осваивать оборудование и процесс работы на нем, но и как действовать в чрезвычайных ситуациях, например, тушить пожар или какое решение принять.

По подсчетам специалистов в сфере HR-политики, доля виртуального обучения в 2021 г. увеличилась по сравнению с предыдущим периодом на 16 % [13].

Стремительное развитие научно-технического прогресса в последнее десятилетие положило начало развитию концепции bring your own device (принесите свое собственное устройство), когда для выполнения рабочих задач используются смартфоны и планшеты, но в то же время, личная жизнь сотрудника и работа становятся неразделимы. Вследствие такого развития и появился в 2021 г. образовательный тренд – обучение в любое удобное время.

Автоматизация в процессе обучения имеет ряд преимуществ:

- широкий охват обучения, так как одновременно может обучаться любое количество сотрудников, а также не зависит, где именно они находятся;
- единый стандарт обучения, например, персонал из разных офисов обучаются по единой системе;
- снижение времени и затрат на обучение, так как грамотно разработанные программы могут использоваться для обучения неоднократно, но с их корректировкой по мере необходимости, а также процесс обучения может проходить через мобильный формат.

Таким образом, автоматизация изменила для сотрудников рабочее место, которое для многих стало платформой, с помощью которой решаются текущие задачи, и здесь решающими показателями

являются не только скорость выполнения, но и качество. В условиях сотрудничества «персонал – новые технологии», организациям необходимы не только автоматизация рабочих процессов, но и обучающая команда с современными подходами к обучению.

В HR существует несколько сценариев решения задачи дефицита digital-специалиста:

– согласно сценарию Buy, организация принимает на работу профессионального сотрудника, которого не нужно обучать;

– согласно сценарию Borrow, обучение сотрудников для решения новых задач проходит в организации, но не исключают для выполнения разовых срочных задач принятия на работу фрилансеров;

– согласно сценарию Build, в организации происходит постоянное развитие своих сотрудников через различные эффективные инструменты обучения. У сценария Build есть свои преимущества, так как развитие своих сотрудников делает организацию конкурентоспособной, а также «прокачивается» HR-бренд [14].

Обучение и развитие персонала в компаниях – непрерывный процесс получения знаний, а также оценка освоенных навыков. Многие крупные организации имеют собственные учебные центры, направленные на обучение персонала, а образовательные организации подстраиваются под меняющийся рынок труда, предлагая различные виды программ дополнительного образования и повышения квалификации [15]. Грамотно разработанные и пройденные сотрудниками программы повышают производительность труда в организации, снижают текучесть кадров и усиливают вовлеченность персонала в работу.

Тема обучения и развития персонала является актуальной не один десяток лет, а с учетом выхода на рынок труда поколений Y и Z, методы обучения данного поколения сотрудников отличаются от методов обучения поколения X.

Например, концепция обучения Edutainment (эдутейнмент), направлена на применение обучающего контента через развлекательный подход, включает игровые методики, виртуальных помощников, нестандартные лекции. Цель концепции Edutainment – обучение через развлечение и увлечение [16]. Данная концепция направлена на то, что через обучение-развлечение усваивается обучающими легче и эффективнее, чем стандартные методы.

Обучение новым навыкам имеет в большинстве своем массовый характер, ориентированным на «любого сотрудника в целом», но более эффективным является ситуационный подход, когда по требованию составляются также и индивидуальные программы обучения конкретных сотрудников.

T&D-менеджер (L&D-менеджер) – специалист, компетенции которого направлены на непрерывное обучение персонала своей организации с целью развития их профессиональных знаний и навыков, которые приведут организацию к желаемым показателям и эффективному использованию потенциала сотрудников. Термин T&D-менеджер (англ. training and development) – общепринятое название менеджера по развитию персонала [17].

В зону ответственности T&D-менеджера входит планирование обучения сотрудников, соблюдение бюджета обучения, выбор необходимых курсов и программ, оценка персонала, его профессиональное развитие в актуальном для организации направлении. Кроме того, T&D планирует инструменты автоматизации для обучения персонала, разрабатывает систему дистанционного обучения при необходимости, формирует кадровый резерв и регулирует HR-процессы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в перспективе процесс обучения сотрудников в организациях будет и дальше смещаться в сторону автоматизации с использованием HR Tech, сочетания очного и онлайн-форматов обучения с возможностью доступа к сервисам с разных устройств, в том числе с использованием мобильных платформ. Основная задача в обучении персонала – не только обучить сотрудника необходимым компетенциям по принципу «обучение для обучения», но и умению использовать полученные знания. Правильно выбранный подход и инструменты обучения, как правило, мотивируют сотрудников, привлекают в организации новый персонал, а также удерживают своих работников от перехода в другие компании.

## Библиографический список

1. Королева Ю.М. Современные технологии в HR. *Молодой ученый*. 2019;266:70–72.
2. Кауфман Н.Ю. Влияние digital-экономики на развитие HR-политики современных организаций. *Сборник научных статей по итогам V международной научно-практической конференции «Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий», Москва, 15–16 мая 2021 г.* М.: Конверт. С. 144–146.

3. Храмов К. *Что такое HR Tech, и как искусственный интеллект меняет управление кадрами*. <https://sk.ru/news/chto-takoe-hr-tech-i-kak-iskusstvennyj-intellekt-menyayet-upravlenie-kadrami/> (дата обращения: 10.03.2022).
4. SAP & Deloitte. *Исследование SAP и «Делойта»: как повысить уровень цифровой зрелости – от стратегии до внедрения*. <https://news.sap.com/cis/> (дата обращения: 10.03.2022).
5. HeadHunter. *Как автоматизирован рекрутмент в российских компаниях*. <https://hh.ru/article/26288> (дата обращения: 10.03.2022).
6. Efsol. *Автоматизация процесса обучения персонала на основе комплексных HRM-систем*. <https://efsol.ru/articles/automation-training.html> (дата обращения: 10.03.2022).
7. Кауфман Н.Ю., Зеленцова С.Ю. Реализация HR-политики в условиях цифровой трансформации. *Журнал исследований по управлению*. 2021;7(2):3–10.
8. Бушмин С. *Мировые тренды в области HR-Tech*. <https://testwork.io/blog/trendy-hr-tech/> (дата обращения: 01.04.2022).
9. Skillbox. *Шесть самых перспективных технологий для корпоративного обучения*. <https://skillbox.ru/media/education/6-samykh-perspektivnykh-tekhnologiy-dlya-korporativnogo-obucheniya/> (дата обращения: 10.03.2022).
10. Ширинкина Е. В. Необходимость адаптации человеческих ресурсов (hr) и обучающих процессов к условиям неопределенности и турбулентности. *Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право»*. 2022;32(1):102–108. <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2022-32-1-102-108>
11. Дашкова Е.С., Дорохова Н.В., Зенкова О.А., Исаенко М.И. Инновационные подходы к развитию персонала в Российских организациях. *Вестник ВГУИТ*. 2020;82(3):274–278. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2020-3-274-278>
12. Ходик А. *«Воссоздать любую ситуацию»: как компании используют VR для обучения сотрудников*. <https://rb.ru/opinion/kak-kompanii-ispolzuyut-vr/> (дата обращения: 10.03.2022).
13. Русская школа управления. *Тренды в обучении и развитии персонала – 2021*. <https://uprav.ru/blog/trendy-v-obucheni-i-razviti-personala-2021/> (дата обращения: 10.03.2022).
14. Митюков А. *Прозрачность целей, непрерывное обучение и никакой токсичности. Как ESG-повестка влияет на работу с сотрудниками*. <https://talenttech.ru/blog/hr-review/esg-hr-strategy/> (дата обращения: 01.04.2022).
15. Темнова И.О. Методы обучения работников в современных организациях. *Проблемы науки*. 2018;33:5060.
16. Иванова Е. *Edutainment – самый эффективный метод обучения персонала*. <https://hr-portal.ru/article/edutainment-samy-efektivnyy-metod-obucheniya-personala> (дата обращения: 01.04.2022).
17. Сычев А. *Training and development – обучение и развитие персонала. Как это работает?* <https://rb.ru/opinion/training-and-development/> (дата обращения: 10.03.2022).

## References

1. Koroleva Yu.M. *Modern technologies in HR*. *Molodoi uchenyi*. 2019;266:70–72.
2. Kaufman N.Yu. Influence of digital economy on development of HR-policy in modern organizations. *Proceedings of the V international scientific-practical conference “World in the age of economic and legal globalization: Role of biotechnology and digital technology”*, Moscow, May 15–16, 2021. Moscow: Konvert. P. 144–146.
3. Khramtsov K. *What is HR Tech, and how artificial intelligence is changing personnel management*. <https://sk.ru/news/chto-takoe-hr-tech-i-kak-iskusstvennyj-intellekt-menyayet-upravlenie-kadrami/> (accessed 10.03.2022).
4. SAP & Deloit. *SAP and Deloitte research: how to increase the level of digital maturity – from strategy to implementation*. <https://news.sap.com/cis/> (accessed 10.03.2022).
5. HeadHunter. *How recruitment is automated in Russian companies*. <https://hh.ru/article/26288> (accessed 10.03.2022).
6. Efsol. *Automation of the personnel training process based on complex HRM-systems*. <https://efsol.ru/articles/automation-training.html> (accessed 10.03.2022).
7. Kaufman N.Yu., Zelentsova S.Yu. Implementation of HR policy in the context of digital transformation. *Zhurnal issledovaniy po upravleniyu*. 2021;7(2):3–10.
8. Bushmin S. *Global trends in HR-Tech*. <https://testwork.io/blog/trendy-hr-tech/> (accessed 01.04.2022).
9. Skillbox. *Six most promising technologies for corporate training*. <https://skillbox.ru/media/education/6-samykh-perspektivnykh-tekhnologiy-dlya-korporativnogo-obucheniya/> (accessed 10.03.2022).
10. Shirinkina E. V. The need for adaptation of human resources (hr) and learning processes to uncertainty and turbulence. *Vestnik Udmurtskogo universiteta*. 2022;32(1):102–108. <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2022-32-1-102-108>
11. Dashkova E.S., Dorokhova N.V., Zenkova O.A., Isaenko M.I. Innovative approaches to personnel development in Russian organizations. *Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies*. 2020;82(3):274–278. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2020-3-274-278>

12. Hodik A. *“Recreate any situation”*: how companies use VR to train employees. <https://rb.ru/opinion/kak-kompanii-ispolzuyut-vr/> (accessed 10.03.2022).
13. The Russian School of Management. *Trends in personnel training and development – 2021*. <https://uprav.ru/blog/trendy-v-obuchenii-i-razvitii-personala-2021/> (accessed 10.03.2022).
14. Mityukov A. *Transparency of goals, continuous learning and no toxicity. How the ESG agenda affects work with employees*. <https://talenttech.ru/blog/hr-review/esg-hr-strategy/> (accessed 01.04.2022).
15. Temnova I. O. Methods of training workers in modern organizations. *Problemy nauki*. 2018;33:5060.
16. Ivanova E. *Edutainment is the most effective method of personnel training*. <https://hr-portal.ru/article/edutainment-samy-effektivnyy-metod-obucheniya-personala> (accessed 01.04.2022).
17. Sychev A. *Training and development – training and development of personnel. How it works?* <https://rb.ru/opinion/training-and-development/> (accessed 10.03.2022).

# Управление мотивацией преподавателей вузов в условиях цифровизации образовательного процесса

**Кузьминова Татьяна Владиславовна**

Д-р экон. наук, проф. каф. управления персоналом  
ORCID: 0000-0002-6408-1853, e-mail: Tvk-07@mail.ru

**Белова Ольга Львовна**

Канд. экон. наук, доц. каф. управления персоналом  
ORCID: 0000-0002-3355-2421, e-mail: O-lb@yandex.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## АННОТАЦИЯ

В работе предложен метод повышения мотивации преподавателей вузов к работе с цифровыми технологиями на примере преподавания иностранных языков. Боязнь полного вытеснения преподавателя цифровыми технологиями приводит к множеству этических и психологических проблем, результатом чего является нежелание использования обучающих программ в образовательном процессе. Для повышения мотивации преподавателей к работе в цифровой среде предлагается их привлечение к использованию цифровых образовательных технологий для адаптации рабочих планов дисциплин к уровню подготовки поступающих в вузы студентов. Сформирован состав команды специалистов, необходимый для реализации указанного метода на практике. Показаны дополнительные факторы повышения мотивации преподавателей к деятельности в цифровой среде при работе в команде. Предложенный подход может быть использован при внедрения цифровых образовательных систем в учебные заведения.

## Ключевые слова

Мотивация преподавателей, цифровизация образования, адаптивное обучение, команда, командная работа

**Для цитирования:** Кузьминова Т.В., Белова О.Л. Управление мотивацией преподавателей вузов в условиях цифровизации образовательного процесса // Вестник университета. 2022. № 6. С. 31–39.



# Managing the motivation provision of universities in the context of the educational process digitalisation

**Tatiana V. Kuzminova**

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Human Resource Management Department  
ORCID: 0000-0002-6408-1853, e-mail: Tvk-07@mail.ru

**Olga L. Belova**

Cand. Sci. (Econ.), Senior Lecturer at the Human Resource Management Department  
ORCID: 0000-0002-3355-2421, e-mail: O-lb@yandex.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## ABSTRACT

The paper proposes a method for increasing the motivation of university teachers to work with digital technologies on the example of teaching foreign languages. The fear of complete displacement of the teacher by digital technologies leads to many ethical and psychological problems, resulting in a reluctance to use training programmes in the educational process. To increase the motivation of teachers to work in the digital environment, it is proposed to involve them in the use of digital educational technologies to adapt the work plans of disciplines to the preparation level of students entering universities. The specialists team composition required for the implementation of this method in practice has been formed. Additional factors for increasing the teachers motivation to work in a digital environment when working in a team have been shown. The proposed approach can be used in the implementation in digital educational systems of educational institutions.

## Keywords

Teachers motivation, education digitalisation, adaptive learning, team, teamwork

**For citation:** Kuzminova T.B., Belova O.L. (2022) Managing the motivation provision of universities in the context of the educational process digitalisation. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 31–39.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Система образования является основополагающей сферой деятельности людей по передаче накопленного опыта, знаний и, главное, человеческих ценностей, будущим поколениям. Качественное образование в современном мире невозможно без использования цифровых технологий [1]. Процесс массового распространения цифровых технологий породил множество этических и психологических [2] проблем. Для того, что общество смогло остаться человеческим, необходимо найти то неизменное, что позволит ему остаться целостностью, способной к эффективному развитию в новых условиях [3].

Современный процесс цифровизации всех сфер жизнедеятельности общества, лавинообразное увеличение объемов данных, требующих их сбора, анализа, хранения, обработки и передачи сопровождается появлением новых этических проблем, ломкой устоявшихся этических норм и представлений, сложнейшей психологической перестройкой, стрессом, страхами и сопротивлением персонала. Этот процесс является объективным этапом развития человечества и продолжает тренд, начавшийся во времена великих географических открытий и промышленных революций. Человечество накопило значительный опыт перестройки ментальности в эпоху промышленных революций. Как и любой другой процесс истории, он имеет позитивные и негативные стороны, формирующие в единстве и борьбе противоположностей противоречия, разрешение которых обеспечивает само развитие [4–8]. Эти противоречия необходимо вовремя выявлять и разрешать позитивным образом.

## **МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Уровень развития человеческого потенциала сегодня позволяет выделить в управлении персоналом особую сферу, связанную с управлением знаниями. Теоретической основой управления знаниями служат методы когнитивного менеджмента [9]. К сожалению, в рамках данного направления мало внимания уделяется этическим и психологическим проблемам.

В 2020 г. в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС) был подготовлен доклад об основных этических проблемах цифровых технологий [10]. Из него следует, что важнейшая этическая проблема цифрового общества возникает вслед за появлением больших объемов данных и возможностей их быстрой обработки для принятия решений. «Основной этической дилеммой становится выбор между соблюдением прав гражданина, интересов социальных групп, общества, государства с одной стороны и созданием новых продуктов, услуг, возможностей, прямо или косвенно связанных с использованием данных, – с другой» [10, с. 21].

При формулировании этической дилеммы в докладе РАНХиГС люди противопоставлены технологиям. Однако технологии создаются людьми, это результат их совместной деятельности. Такой взгляд позволяет увидеть происходящее с несколько иной с точки зрения: возможностей производителей цифровых технологий использовать произведенный ими продукт. Здесь двумя крайними полюсами являются полная свобода производителей цифровых технологий применять их в соответствии с личными целями и полное отсутствие у них возможности использовать разработанные ими цифровые технологии [3, с. 59].

Фактически мы имеем дело с правилами взаимодействия между людьми в новых условиях цифровизации всех сторон общественной жизни, включая образование. В этом случае мы напрямую сталкиваемся с вопросами философской дисциплины «Этика», предметом исследования которой является мораль как набор правил поведения в обществе, позволяющих ему развиваться, но оставаться человеческим. Психологические аспекты проблемы цифровизации обращают наше внимание на вопросы, изучаемые в рамках таких направлений в науке, как психология личности и социальная психологии.

Таким образом, обозначившееся в XX в. противоречие между развитием естественнонаучных и гуманитарных областей знания проявляется в современном обществе в виде конкретной проблемы между цифровизацией и сопротивлением персонала. Методологически мы будем исходить из того, что решение выявленных противоречий лежит на пути создания единой «третьей культуры», то есть подхода, предполагающего преодоление в решении конкретных задач разрыва между техническими и гуманитарными знаниями, следуя идее Вернадского, который уже в 30-е гг. XX столетия считал целесообразным специализироваться не по наукам, а по проблемам.

Любая обучающая среда должна выполнять не только образовательные, но и воспитательные функции. В условиях цифровизации всех сфер жизнедеятельности общества необходимо учитывать этические и психологические проблемы, которые могут возникнуть из-за цифровизации системы образования.

Методология системного анализа, примененная для выявления и разрешения противоречий, вызванных диалектическим единством позитивных и негативным последствий цифровизации образования, позволяет эффективно управлять мотивацией преподавателей в условиях активного внедрения цифровых технологий в учебный процесс.

## **АЛГОРИТМ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ К РАБОТЕ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ**

В качестве объекта исследования выступила образовательная среда одного из гуманитарных частных вузов Москвы. Вуз приобрел программный комплекс Rosetta Stone для использования в учебном процессе для обучения студентов иностранным языкам, но столкнулся с проблемой фактического игнорирования этой программы преподавателями кафедры иностранных языков. Rosetta Stone осталась автономным программным продуктом, не встроенным в единую систему управления обучением Moodle, используемую вузом.

Опрос преподавателей показал, что они не используют Rosetta Stone в своей преподавательской деятельности, так как считают, что эта система может полностью вытеснить их из профессиональной сферы. Попытки преподавателей разработать учебно-методические материалы по Rosetta Stone оказалась бесперспективными в силу того, что Rosetta Stone перманентно подвергается модернизации.

Процесс обучения преподавателей для работы с программой Rosetta Stone включал только знакомство с интерфейсом программы без рассмотрения возможностей использования Rosetta Stone в целях профессионального развития самих преподавателей.

Анализ процесса обучения иностранным языкам в вузе показал, что мотивацию преподавателей к использованию Rosetta Stone можно сформировать, если у них появится возможность использовать результаты работы студентов с этой системой для модернизации учебно-методических материалов на основе выявления тем, которые являются для студентов наиболее сложными.

В качестве принципов развития обучающей среды для изучения иностранных языков предложено использовать следующие:

- внедрение информационных систем осуществлять одновременно с повышением квалификации преподавателей, позволяющим им увидеть направления эффективного использования внедряемой системы для собственного профессионального роста;
- активно использовать преподавателей для постановки задачи специалистам отдела информационных технологий вуза по формированию датасетов для обработки результатов самостоятельной работы студентов в Rosetta Stone с целью выявления пробелов в овладении ими иностранных языков с учетом специфики получаемого образования;
- разработать и внедрить ключевые показатели эффективности использования Rosetta Stone для развития дисциплин по изучению иностранных языков студентами всех форм обучения. В будущем рассмотреть возможность введения стимулирующих премий на их основе.

Предложен авторский алгоритм интеграции Moodle и Rosetta Stone с использованием свободно распространяемого в Интернете программного продукта KNIME. Алгоритм позволяет использовать результаты самостоятельной работы студентов в Rosetta Stone для развития программ по дисциплине «иностранному языку».

Rosetta Stone собирает и хранит информацию о своих пользователях и их достижениях в изучении иностранных языков. Цифровой след используется для постоянного совершенствования программы, что в настоящее время привело к появлению версии Rosetta Stone Catalyst. Для получения возможности использования результатов сбора цифрового следа необходим доступ, который предоставляет администратор образовательной организации, использующей Rosetta Stone.

Преподаватель иностранного языка имеет возможность посмотреть результаты обучения своих студентов. Сейчас преподаватели иностранных языков ориентируются только на время, потраченное обучающимися на работу с Rosetta Stone: оно должно совпадать со временем, отведенным на самостоятельное изучение языка в учебной программе. Это является единственным обязательным условием получения зачета.

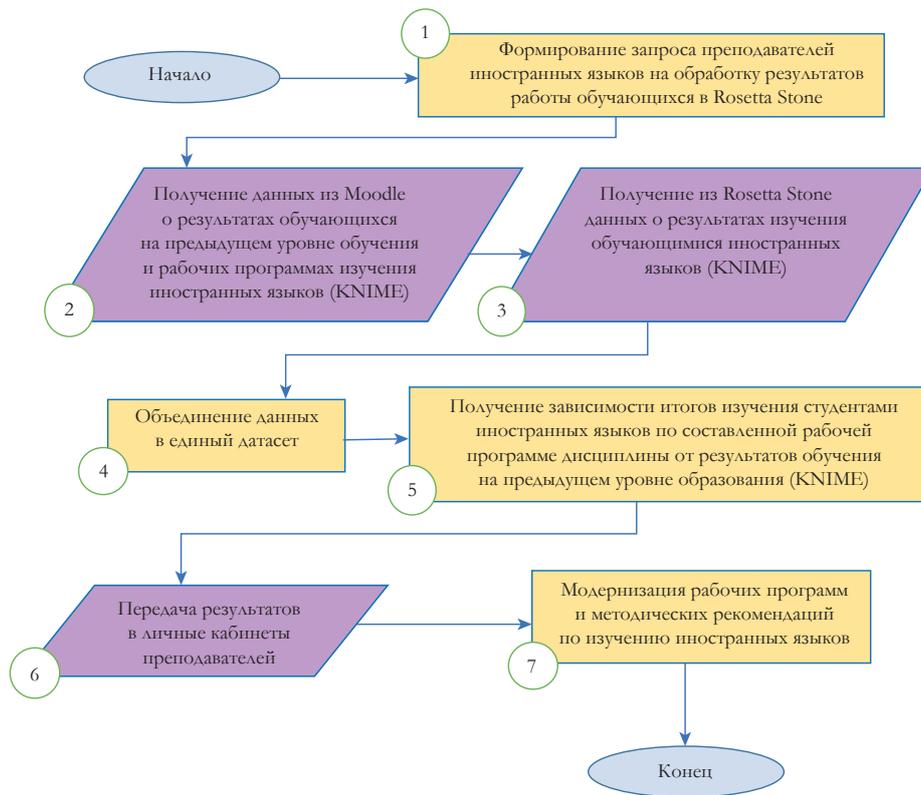
Для повышения мотивации преподавателей к более активному использованию Rosetta Stone и росту качества изучения иностранных языков обучающимися предлагается алгоритм интеграции Rosetta Stone и Moodle вуза в единую образовательную среду (рис. 1). По времени начало реализации алгоритма приходится на начало учебного года, конец – на конец учебного года, то есть алгоритм предназначен для

ежегодного развития обучающей среды. Алгоритм является укрупненным, для его детального описания и реализации требуется команда специалистов.

Для реализации блоков 3–5 предлагается использовать свободно распространяемый в Интернете программный продукт KNIME [11].

В блоке 2 результатами обучения на предыдущем уровне образования могут быть баллы ЕГЭ, полученные при завершении среднего общего образования, средний балл диплома о среднем профессиональном образовании (для бакалавриата), средний балл диплома об окончании бакалавриата (для магистратуры) и т. п. Уровень знания языка определяется программой Rosetta Stone в начале работы с ней. Средние баллы дадут информацию об обучаемости пользователя. Кроме этого, логично учесть какое время прошло после получения предыдущего уровня образования, например, поступление в вуз сразу по окончании учебного заведения, через год или более чем через год.

Окончательный список значимых результатов обучения на предыдущем уровне, с точки зрения изучения иностранных языков, дают преподаватели иностранных языков.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Алгоритм объединения Rosetta Stone и Moodle в единой образовательной среде

В рамках формирования единой образовательной среды преподаватель рассматривается не как придаток к развитой цифровой технологии, а как человек, принимающий решение относительно того, какие темы необходимо изучить в рамках того или иного направления обучения и какие дополнительные методические рекомендации должны получить обучающиеся. Преподаватель определяет набор тем, которые должны изучить студенты по разным направлениям обучения, составляет методические рекомендации по изучению языка, отвечает на возникающие у студентов вопросы, корректирует набор предлагаемых к изучению тем по результатам, получаемых обучающимися при работе в Rosetta Stone.

Учитывая дружественный настрой представителей Rosetta Stone в России, в будущем возможно обсуждение дальнейших направлений развития самой Rosetta Stone. Здесь имеется большой потенциал, так как пока Rosetta Stone не предназначена для изучения иностранных языков в рамках формирования различных специалистов – лингвистов, юристов, инженеров, экономистов, специалистов по информационным технологиям и т. п.

## КОМАНДНАЯ РАБОТА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ АЛГОРИТМА

Реализация алгоритма интеграции Moodle и Rosetta Stone требует разнообразных компетенций, что подразумевает создание команды, включающей специалистов разного профиля (табл. 1).

Таблица 1

**Команда для реализации алгоритма интеграции Rosetta Stone и Moodle  
в единой образовательной среде**

Роль в команде	Выполняемые функции
Руководитель проекта	Разработка стратегии развития образовательной среды по изучению иностранных языков
Руководитель группы преподавателей	Организация работы коллектива преподавателей иностранных языков для формулирования постановки задачи для группы программистов
Представитель учебно-методического совета	Согласование направлений развития образовательной среды по изучению иностранных языков
Руководитель группы программистов	Организация работы по получению, хранению, обработке и передаче данных между Rosetta Stone и Moodle в соответствии с запросами преподавателей иностранных языков
Специалист по разработке ключевых показателей эффективности для формирования системы оплаты труда на основе КРП	Стимулирование членов команды, преподавателей и программистов для реализации стратегии развития образовательной среды по изучению иностранных языков

*Составлено авторами по материалам исследования*

Использование командной формы работы при внедрении цифровых технологий имеет свои преимущества не только как фактор объединения компетенций и эффективного управления знаниями. Командная работа должна стать социально-психологическим условием эффективной реализации предложенного алгоритма, так как будет способствовать решению ряда этических и психологических проблем, появляющихся в данном случае.

Упомянутое выше исследование причин сопротивления преподавателей внедрению цифровых программ выявило несколько этических и психологических проблем. Классифицируем и перечислим их более подробно.

Этические проблемы:

- отсутствие необходимой информации для реализации проекта;
- игнорирование со стороны инициаторов проекта вопроса о вознаграждении за потраченное время и усилия по внедрению проекта;
- проблема отсутствия гарантий сохранения рабочего места;
- отсутствие доверия и уважения к руководству.

Психологические проблемы личностного характера:

- страх потери рабочего места;
- страх увеличения объема работы при сохранении прежнего уровня заработной платы;
- страх обвинений в некомпетентности;
- отсутствие понимания необходимости внедрения данной программы;
- неумение работать с программой;
- нежелание расходовать личное время и силы на переобучение и освоение новых методов работы.

Социально-психологические (характерные для группы) проблемы:

- конформизм;
- групповое давление;
- отсутствие инновационных лидеров.

Проанализируем особенности организации деятельности и психологического климата командной работы с точки зрения их потенциальных возможностей в разрешении выделенных проблем (табл. 2, 3).

Таблица 2

**Организация деятельности для решения этических проблем внедрения цифровых программ**

Этические проблемы	Организация деятельности
Отсутствие необходимой информации для реализации проекта	Предполагает деятельность в 2-х направлениях: – обсуждение проблем образования в целом и вуза в частности совместно с руководствами, представителями Moodle и Rosetta Stone и членами будущей команды; – обучение работе с программами Moodle и Rosetta Stone преподавателей. Выявление ее возможностей и проблемных сторон
Игнорирование вопроса о вознаграждении за потраченное время и усилия по внедрению проекта	Разработка положения о вознаграждении за инновационные проекты и использование цифровых продуктов
Проблема отсутствия гарантий сохранения рабочего места	Компенсируется расширением компетенций в результате обучения и повышения профессионализма
Отсутствие доверия и уважения к руководству	Компенсируется предыдущими мерами: свободного обсуждения проблем, обучения, вознаграждений

Составлено авторами по материалам исследования

Необходимо обратить внимание на то, что для успешной реализации возможностей командной работы необходимо грамотное использование технологий управления и организации [12; 13]. Руководство, члены команды и ее лидер должны быть готовы к командной работе, обладать компетенциями командного сотрудничества и командного лидерства. Несмотря на то, что указанные компетенции сегодня необходимы для успеха на рынке труда, обладает ими незначительная часть сотрудников.

Таблица 3

**Потенциальные возможности командной работы при решении психологических проблем внедрения цифровых технологий в работу преподавателей**

Проблемы внедрения цифровых технологий	Потенциальные возможности командной работы
<i>Психологические проблемы</i>	
Личные психологические проблемы	Командная работа помогает преодолевать личные психологические проблемы вследствие эффекта социальной поддержки
Страх потери рабочего места Страх увеличения объема работы Страх обвинений в некомпетентности	Командная работа обладает способностью снижать страхи и повышать готовность к риску в результате появления чувства защищенности и сплоченности
Отсутствие доверия и уважения к руководству	Командная работа позволяет перейти к самоорганизации, самостоятельной постановке целей и способов решения задачи; роль руководителей и их участие в командной работе снижается
Отсутствие понимания необходимости внедрения данной программы	Возможность обсудить в команде сомнения и услышать различные точки зрения приводит к изменению отношения к проблеме
Неумение работать с программой	Более широкий набор компетенций в команде, чем у отдельного человека позволяет преодолеть трудности интеллектуального характера
Нежелание расходовать личное время и силы на переобучение и освоение новых методов работы	Разработка положения о вознаграждении за инновационные проекты и использование цифровых продуктов

Проблемы внедрения цифровых технологий	Потенциальные возможности командной работы
<i>Социально-психологические проблемы</i>	
Конформизм	Использование командных технологий решения проблем, (мозгового штурма и т. п.)
Групповое давление	Развитие командного процесса вследствие усиления тенденций к равенству и доверию
Отсутствие инновационных лидеров	Выделение лидеров как эффект групповой динамики

*Составлено авторами по материалам исследования*

Это может стать препятствием для реализации предложенного нами алгоритма в частности, и является препятствием для цифровизации социально-экономических процессов в целом. Поэтому в алгоритм решения проблемы преодоления этических проблем и психологического сопротивления цифровизации необходимо включить задачу развития у участников процесса навыков командной работы и разрешения ряда этических проблем. Это логично вытекает из данных исследования о такой причине сопротивления, как недоверие к руководству.

Сотрудники, занимающиеся внедрением цифровых инноваций до сих пор не уверены в своей безопасности, сохранении рабочих мест, не проработаны проблемы вознаграждения и возмещения возрастающих временных и психологических нагрузок. Логика развития человечества предполагает, что целью технологических революций является человек, однако этическая дилемма, обозначенная выше [10], остается нерешенной. Проблему что важнее – человек или технология предстоит решать на протяжении ближайших лет на всех уровнях внедрения цифровых проектов.

Предложенные пути внедрения компьютерных программ на основе эффективного управления и командной работы приведут к преодолению этических и психологических проблем, возникающих в процессе цифровизации образования, и обеспечат эффективное использование человеческого капитала.

Таким образом, проведенное исследование и эксперимент с внедрением в работу преподавателей иностранного языка программ Moodle и Rosetta Stone показал, что алгоритм успешной реализации подобных проектов должен включать не только вопросы выбора соответствующего цифрового решения, алгоритма его внедрения в деятельность, но и средства для разрешения этических и психологических проблем, возникающих в процессе работы. В рамках исследования показано, что такими средствами может стать командная работа и эффективное взаимодействие с ней со стороны руководителя, закрепление этических норм, соответствующих гуманистическим целям развития человеческого общества.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современное образование невозможно без использования информационных технологий, внедрение которых часто сопровождается снижением роли преподавателя в учебном процессе. Опрос преподавателей иностранных языков показал, что это является препятствием к эффективному использованию программного комплекса Rosetta Stone в учебном процессе.

Для решения этических проблем в процессе цифровизации образования предлагается использовать принципы, направленные на развитие компетенций преподавателей в процессе использования цифровых технологий.

В работе представлен авторский алгоритм интеграции Rosetta Stone и Moodle в единую образовательную среду с учетом возникающих этических и психологических проблем. Для повышения мотивации работы преподавателей в цифровой среде предлагается их активное привлечение к использованию цифровых образовательных технологий для адаптации учебного процесса к уровню подготовки обучающихся.

Кроме того, предлагается использовать принципы, направленные на развитие компетенций преподавателей, необходимых для командной работы. Для полноценной реализации разработанного алгоритма составлена команда специалистов с указанием функций, которые предстоит выполнять каждому члену команды. Показаны потенциальные возможности командной работы при решении проблем внедрения цифровых технологий в учебный процесс.

Предложенный алгоритм интеграции Moodle и Rosetta Stone в единой обучающей среде для изучения иностранных языков может быть адаптирован к включению любой цифровой образовательной технологии в системы управления обучением.

## Библиографический список

1. Никулина Т.В., Стариченко Е.Б. Информатизация и цифровизация образования: понятия, технологии, управление. *Педагогическое образование в России*. 2018;(8):107–113. <https://doi.org/10.26170/po18-08-15>
2. Солоненко Е.А., Стрижова Е.А. Особенности контейнеризации тревоги организации при переходе к аджайл-подходу в управлении. *Журнал клинического и прикладного психоанализа*. 2020;1(4):142–156.
3. Кузьминова Т.В. Этика цифрового общества: неизменное и меняющееся. *Научные достижения высшей школы 2020: сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса, Петрозаводск, 29 октября 2020 г.* Петрозаводск: МЦНП «Новая наука»; 2020. С. 57–68. <https://doi.org/10.46916/03112020-2-978-5-00174-028-5>
4. Болдуин Р. Великая конвергенция: информационные технологии и новая глобализация. *Экономическая социология*. 2017;18(5):40–51.
5. Зоргнер А. Автоматизация рабочих мест: угроза для занятости или источник предпринимательских возможностей? *Форсайт*. 2017;11(3):37–48. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.3.37.48>
6. Ровинская Т. Роль новых цифровых технологий в период кризиса. *Мировая экономика и международные отношения*. 2021;65(6):95–106. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2021-65-6-95-106>
7. Хорос В.Г. Различные последствия роботизации (обзор дискуссии). *Мировая экономика и международные отношения*. 2017;61(12):74–81.
8. Энрикес Д., Перейра Р., Альмейда Р., Мира да Сильва М. Факторы эффективного управления в сфере информационных технологий. *Форсайт*. 2020;14(1):48–59. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2020.1.48.59>
9. Караев Р.А., Садыхова Н.Ю. Преимущества когнитивного менеджмента для управления предприятиями в современных условиях. *Бизнес-информатика*. 2020;14(2):36–47. <https://doi.org/10.17323/2587-814X.2020.2.36.47>
10. Потапова Е.Г., Шклярчук М.С. [ред.]. *Этика и «цифра»: Этические проблемы цифровых технологий*. М.: РАНХиГС; 2020. 207 с.
11. KNIME QuickStart Guide. KNIME AG, Zurich, Switzerland Version 4.5 <https://docs.knime.com/> (дата обращения: 19.04.2022).
12. Belova O.L., Mezhevov A.D. Virtual Teams in Russian Organizations. In: Popkova E.G., Sergi B.S. (eds). *“Smart Technologies” for Society, State and Economy. ISC 2020. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 155*. Cham: Springer; 2021. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7\\_170](https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7_170)
13. Иванова Н.Л., Попова Е.П. Профессионалы и проблема внедрения инноваций в вузе. *Вопросы образования*. 2017;(1):184–206. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2017-1-184-206>

## References

1. Nikulina T.V., Starichenko E.B. Informatization and digitalization of education: concepts, technologies, management. *Pedagogical education in Russia = Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii*. 2018(8):107–113. <https://doi.org/10.26170/po18-08-15>
2. Solonenko E.A., Strizhova E.A. Features of the organization’s alarm containerization during the transition to the agile approach in management. *Journal of Clinical and Applied Psychoanalysis*. 2020;1(4):142–156.
3. Kuzminova T.V. Ethics of the digital society: unchanging and changing. In: *Proceedings of the international research competition “Scientific Achievements of the Higher School 2020”, Petrozavodsk, October 29, 2020*. Petrozavodsk: ICNP “New Science”; 2020. P. 57–68. <https://doi.org/10.46916/03112020-2-978-5-00174-028-5>
4. Baldwin R. The great convergence: information technologies and the new globalization. *Journal of economic sociology*. 2017;18(5):40–51.
5. Sorgner A. The automation of jobs: a threat for employment or a source of new entrepreneurial opportunities? *Foresight*. 2017;11(3):37–48. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.3.37.48>
6. Rovinskaya T. The role of new digital technologies in a time of crisis. *World Economy and International Relations*. 2021;65(6):95–106. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2021-65-6-95-106>
7. Khoros V.G. Various consequences of robotization (review of the discussion). *World Economy and International Relations*. 2017;61(12):74–81.
8. Henriques D., Pereira R., Almeida R., Mira da Silva M. IT Governance Enablers. *Foresight*. 2020;14(1):48–59. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2020.1.48.59>
9. Karaev R.A., Sadikhova N.Yu. The advantages of cognitive approach for enterprise management in modern conditions. *Biznes-informatika*. 2020;14(2):36–47. <https://doi.org/10.17323/2587-814X.2020.2.36.47>
10. Potapova E.G., Shklyaruk M.S. *Ethics and “digital”: Ethical problems of digital technologies*. Moscow: RANEPА; 2020. 207 p.
11. KNIME QuickStart Guide. KNIME AG, Zurich, Switzerland Version 4.5. <https://docs.knime.com/> (date of visit 19.04.2022).
12. Belova O.L., Mezhevov A.D. Virtual Teams in Russian Organizations. In: Popkova E.G., Sergi B.S. (eds). *“Smart Technologies” for Society, State and Economy. ISC 2020. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 155*. Cham: Springer; 2021. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7\\_170](https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7_170)
13. Ivanova N.L., Popova E.P. Professionals and the problem of implementing innovation in university. *Educational studies*. 2017;(1):184–206. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2017-1-184-206>

# «Наследники» Петра Великого: власть и управление в послепетровской России

Омельченко Николай Алексеевич

Д-р ист. наук, проф., зав. каф. государственного управления и политических технологий  
ORCID: 0000-0002-5872-1567, e-mail: nik\_omelchenko@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## АННОТАЦИЯ

В статье исследуется эволюция системы власти и управления в первое десятилетие после смерти Петра Великого, в один из самых драматических периодов отечественной истории, привычно именуемый в исторической литературе «эпохой дворцовых переворотов». В статье дана авторская трактовка деятельности Верховного тайного совета по совершенствованию государственного управления в правление Екатерины I и Петра II. Особое внимание уделяется анализу событий, связанных с приглашением на русский престол членами Верховного тайного совета племянницы Петра Великого курляндской герцогини Анны Иоанновны, в правление которой была сделана первая в политической истории России попытка ограничения самодержавной власти монарха. Рассматривая причины поражения замысла «верховников», предложивших Анне Иоанновне сформулированные князем Д. М. Голицыным «ограничительные пункты» («кондиции») изменить форму правления в России, автор статьи приходит к ряду важных для понимания событий выводов. По мнению автора, Анне Иоанновне удалось вырвать победу, опираясь на поддержку среднего и низшего дворянства, прежде всего потому, что в России средний класс всегда боялся ослабления центральной власти, которое, как правило, приводило либо к анархии, либо к власти олигархии.

## Ключевые слова

Дворцовые перевороты, Сенат, Верховный тайный совет, фаворитизм, «ограничительные пункты», высшее управление, административные реформы, «бироновщина», Кабинет министров, олигархия

**Благодарности.** Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований в рамках научного проекта № 20-09-42064.

**Для цитирования:** Омельченко Н.А. «Наследники» Петра Великого: власть и управление в послепетровской России // Вестник университета. 2022. № 6. С. 40–47.

# Peter the Great's "heirs": power and administration in post-Petrine Russia

Nikolai A. Omelchenko

Doctor of Historical Sciences, Prof., Head of Department of State Management and Political Technologies  
ORCID: 0000-0002-5872-1567, e-mail: nik\_omelchenko@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## ABSTRACT

The article examines the evolution of the power and governance system in the first decade after the death of Peter the Great, one of the most dramatic periods of Russian history, commonly referred to in the historical literature as the "epoch of palace coups". The article gives the author's interpretation of the activities of the Supreme Privy Council to improve public administration during the reign of Catherine I and Peter II. Particular attention is paid to the analysis of events connected with the invitation to the Russian throne by the members of Supreme Privy Council of the niece of Peter the Great, the Duchess of Courland Anna Ioannovna, during whose reign the first attempt in the political history of Russia was made to limit the autocratic power of the monarch. The author examines the reasons for the defeat of the plan of the "supreme leaders", who proposed to Anna Ioannovna "restrictive points" ("conditions"), formulated by Prince D.M. Golitsyn, to change the form of government in Russia, and draws some important conclusions for understanding the events. According to the author, Anna Ioannovna managed to snatch victory, relying on the support of the middle and lower nobility, primary because in Russia the middle class was always afraid of the weakening of the central government, which, as a rule, led either to anarchy or to the power of the oligarchy.

## Keywords

Palace coups, Senate, Supreme Privy Council, favoritism, "restrictive points", supreme government, administrative reforms, "bironovshina", Cabinet of the Ministers, oligarchy

**Acknowledgements.** The research was carried out with the financial support of the Russian Foundation for Basic Research under Scientific Project No. 20-09-42064.

**For citation:** Omelchenko N.A. (2022) Peter the Great's "heirs": power and administration in post-Petrine Russia. *Vestnik universiteta*. no. 6, pp. 40–47.

## ВВЕДЕНИЕ

Время после смерти Петра Великого, привычно именуемое с легкой руки русского историка В. О. Ключевского «эпохой дворцовых переворотов», – один из наиболее драматических и чрезвычайно сложных для взвешенной оценки, если не ограничиваться внешними его характеристиками, периодов в политической истории России. За 17 лет после смерти царя-преобразователя сменили друг друга пять императоров и императриц: жена Петра Великого Екатерина I (1725–1727); внук Петра Петр II (1727–1730), умерший в возрасте 14 лет в январе 1730 г.; племянница Петра Анна Иоанновна (1730–1740), время правления которой получило название «бионовщины» (по имени всемогущего фаворита Анны); младенец Иван Антонович (октябрь 1740 – март 1741 г.) и «одаренная природным умом и красивой внешностью, веселая и живая по характеру» [1, с. 136], но не получившая серьезного образования дочь Петра Елизавета Петровна (1741–1761) – императрица, заслужившая расположение русского общества своим обещанием ограничить немецкое засилье в высших эшелонах власти и восстановить петровскую систему высшего и центрального управления в России.

© Omelchenko N.A., 2022.

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



Большинство из приходивших к власти в этот период императриц и императоров оказались на русском престоле волей случая при открытой поддержке дворянской гвардии и, в сущности, мало заботились о судьбах российской государственности. На это обстоятельство обращали внимание многие из современников, в том числе находившиеся в то время в России иностранные послы, указывавшие, что «все в России в страшном беспорядке» [2, с. 104]. Ни одна из приходивших к власти в этот период государынь не была подготовлена к государственной деятельности, и большей частью, как это было и с Екатериной I, и Анной Иоанновной, и Елизаветой Петровной, они проявляли себя, по замечанию историка В.А. Мякотина, «больше в сфере придворной жизни, чем в области собственно государственных вопросов» [1, с. 142]. Особый интерес у исследователей эпохи дворцовых переворотов вызывали и продолжают приковывать к себе внимание события, связанные с приглашением в 1730 г. на русский престол племянницы Петра Великого Анны Иоанновны, в правление которой была сделана первая в политической истории России попытка ограничения самодержавной власти монарха.

## ОБСУЖДЕНИЕ

По мнению ряда историков, в целом рассматриваемый период, в отличие от бурного петровского царствования не отличался никакими серьезными преобразованиями, а сами новые правители в своем большинстве ограничивались использованием багажа прошлого. На это с горечью указывал известный русский историк С. Ф. Платонов, заметивший, что на протяжении ряда десятилетий после смерти Петра «все в государстве жило день за день». Ученый отмечал, что в управлении государством в этот период «не было никакой определенной тенденции – ни к возврату в допетровские формы жизни, ни к продолжению преобразований Петра Великого» [2, с. 104]. Что касается ряда наблюдавшихся после смерти Петра I изменений в системе высшей и центральной администрации, то большинство из них по большей части диктовались политической конъюнктурой, были вызваны непрекращавшейся борьбой вокруг престола, а не объективной необходимостью совершенствования государственного аппарата.

Изменения коснулись в первую очередь положения основного «детища» Петра I – Сената, который был постепенно вытеснен при новых правителях на второй план. Власть и управление концентрируются в руках создаваемых при царствующих особах, не обладавших способностью управлять государством, специальных высших учреждений, которым делегировался широкий круг прав и полномочий. Первым из таких учреждений стал возникший в самом начале правления жены Петра I Екатерины I Верховный тайный совет, который сразу был объявлен главным правительственным органом при императрице. Совет состоял из высшей административной элиты и отдельных представителей старой знати (А. Д. Меншиков, Г. И. Головкин, П. А. Толстой, Ф. М. Апраксин, А. И. Остерман, Д. М. Голицын и др.). Аналогичным органом высшего управления был и созданный при Анне Иоанновне (1730–1740) Кабинет министров, в состав которого входили три назначаемых императрицей высших сановника, обладавших правом ставить на указах и других государственных документах свои подписи, заменявшие подпись императрицы.

В исторической литературе сложились различные оценки причин создания и характера деятельности Верховного тайного совета. Наиболее известны две дополняющие друг друга точки зрения. Согласно одной из них, создатели Верховного тайного совета ожидали, что создание Совета «должно было ограничить власть Меншикова, так как должно было заменить решения, единолично им подсказываемые императрице, коллективными решениями Совета» [1, с. 118]. С этой точкой зрения согласуется мнение С. Ф. Платонова, писавшего, что в политическом отношении Совет «в глазах его учредителей был средством против временщиков, а потом и против самой самодержавной власти» [3, с. 222].

Согласно другой точке зрения, учреждение в 1726 г. Верховного тайного совета являлось ничем иным, как попыткой новой власти, не отличавшейся особой устойчивостью, нейтрализовать оппозиционно настроенную старую аристократию и тем самым добиться хотя бы временной консолидации правящей элиты [4, с. 109]. При этом в качестве аргумента в пользу этой точки зрения указывается на факт включения в первый состав Верховного тайного совета, наряду «с самыми влиятельными административными лицами: Меншиковым, Апраксиным, Толстым», виднейшего представителя старой знати князя Д. М. Голицына [5, с. 136]. Хотя, как заметил С. Ф. Платонов, прочного мира между враждующими сторонами «не получилось», прежде всего, потому, что «многие и не вошедший в Совет Ягужинский не могли примириться с исключительным значением Меншикова» [2, с. 102], который в обход Совета «продолжал лично докладывать дела императрице» [1, с. 118].

Важным, с нашей точки зрения, представляется мнение С. Ф. Платонова, согласно которому учреждение Верховного совета в административном отношении восполняло «недостаток такого законодательного учреждения в системе Петра Великого, каким была до него боярская дума» [3, с. 222]. В научной литературе уже обращалось внимание на факты усилившегося внутри правящей элиты после смерти Петра негативного отношения, как к самим реформам царя-преобразователя, так и к авторитарным методам власти и управления, которые использовались Петром в процессе проведения реформ. Подобные настроения наблюдались еще в годы правления преобразователя, что явилось одной из причин формирования глухой оппозиции петровскому режиму (как пример обычно приводят известный «заговор царевича Алексея», который был поддержан рядом влиятельных петровских сановников), равно как и приобретающих популярность среди представителей высшей знати планы ограничения прав монарха в свою пользу.

Для осуществления этих замыслов русская аристократия, апеллируя к шведским олигархическим порядкам, вынашивала далеко идущие планы формирования особого наделенного законодательной властью аристократического органа в системе высшего управления, что по тем условиям означало серьезное ограничение личной власти монарха. Созданный в 1726 г. Верховный тайный совет как нельзя лучше вписывался в эту схему. Совершенно особое место в части идейного обоснования и практической реализации этих планов занимал один из влиятельных членов Верховного совета, представитель старобоярской знати князь Д. М. Голицын. Будучи убежденным в том, что, уничтожив Боярскую думу, на протяжении двух веков делившую власть с монархом, и поставив на ее место бюрократический по своей природе Сенат, Петр I нарушил преемственность в государственном развитии страны, князь Д. М. Голицын надеялся, что создание специального высшего учреждения в лице Верховного тайного совета и наделение его по примеру Боярской думы законодательными функциями позволит исправить эту историческую ошибку Петра Великого.

В свете сказанного ряд ученых справедливо усматривают в создании Верховного тайного совета первые попытки изменения формы правления в политической системе послепетровской России. Этой точки зрения придерживался, в частности, известный дореволюционный исследователь русского государственного права А. Д. Градовский, отнесший создание Верховного тайного совета к разряду самых неожиданных и внезапных государственных переворотов [5, с. 137]. Ученый обращает внимание на то обстоятельство, что инициаторы создания нового учреждения, поспешно упразднившие должность генерал-прокурора Сената и узурпировав власть Сената, «вчерашнего повелителя России», который был теперь поставлен в разряд простых коллегий, хотели, в сущности, «произвести довольно значительный переворот в государственной администрации» [5, с. 137].

По мнению ученого, этим шагом, по сути, разрушалась вся задуманная и созданная Петром I система высшего и центрального управления в России, в рамках которой Сенат как «первое учреждение в империи» посредством института прокуратуры осуществляла надзор за законностью в государственном управлении и обеспечивал некоторую стройность в государственной администрации. На практике объявленные «верховниками» меры преследовали вполне прагматические цели – «освободить от подчинения Сенату» ряд государственных коллегий и, прежде всего, военную коллегию, президентом которой незадолго до смерти Петра I стал А. Д. Меншиков. Одновременно с этим для «старомосковской партии» и придворной знати через ее участие в Верховном тайном совете обеспечивалась, по замечанию А. Д. Градовского, «возможность удовлетворить своему честолюбию, не проходя служебного поприща и найти приятное занятие, не предаваясь серьезному труду» [5, с. 138]. И уже скоро, пишет ученый, дало о себе знать «другое начало», по-видимому забытое Россией: должности членов Совета «попадают в руки придворных боярских родов, быстро складывается у нас олигархия» [5, с. 138]. Не допуская никаких посредников между собой и монархом, присвоив себе право назначать сенаторов из кандидатов, представляемых Сенатом, Верховный тайный совет становится сначала «орудием деспотизма при Меншикове» в царствование Екатерины I, а впоследствии, уже в правление Петра II, таким же орудием «олигархии при Долгоруких» [5, с. 139].

Основным организатором и вдохновителем создания Верховного совета, «душой всего дела» А. Д. Градовский считал «ловкого дельца» и мастера политических комбинаций, фактического руководителя внешней политики России А. И. Остермана, который, по мнению автора, не оставлял свою мечту ни при Екатерине I, ни впоследствии при Анне Иоанновне «поставить между сенатом и верховной властью не лицо, а учреждение, в котором он занял бы видное место» [5, с. 150]. Позже, уже после падения

Верховного совета при Анне Иоанновне, эту же комбинацию Остерман применил при создании нового учреждения под скромным названием «кабинета», для чего так же, как и при создании Верховного тайного совета, ему пришлось «извлечь из сената ряд важных дел и предать узкому кругу лиц» [5, с. 151].

В то же время, говоря об этом, вряд ли было бы правильным ограничиваться только внешними характеристиками Верховного тайного совета. Факты свидетельствуют, что в сравнении с создаваемыми впоследствии подобными учреждениями, Верховный тайный совет (особенно самый деятельный из его членов Остерман) предпринимал реальные шаги по устройству государственной жизни в послепетровской России. Ряд проведенных преобразований ставили целью упорядочение системы государственной администрации, которое должно было, по замыслу «верховников», привести к значительному сокращению разросшегося центрального и местного аппарата управления. Эти шаги были предприняты Верховным тайным советом не только в связи с необходимостью удешевления содержания чиновников на фоне усиливавшихся финансовых трудностей, но и по причине бедственного положения основной массы крестьянского населения тогдашней России. Уже при Екатерине I было принято решение об упразднении множества «ненужных канцелярий и контор», признанных «обременительными для народа», в связи с чем «вся расправа и суд» были возложены на губернаторов и воевод, которым были подчинены созданные Петром I городские магистраты. Позже, при Петре II был ликвидирован и Главный магистрат [6, с. 173].

По свидетельству С. М. Соловьева, члены Верховного тайного совета сразу после его образования «подали императрице замечания свои, что крестьяне, составляющие большинство народонаселения, приходят в крайнее разорение от великих податей и особенно от угнетения со стороны земских властей и войск и бегут в Польшу, к башкирцам, в Запорожье и в раскол» [6, с. 173]. В «замечаниях» указывалось, что «производство дел в коллегиях недовольно быстро и правильно, отчего волокиты и разорение просителям; что источники доходов скудны, расходы далеко выше доходов, отчетности в употреблении государственной казны нет никакой» [6, с. 173].

К сказанному следует добавить ряд мер, которые были приняты Верховным тайным советом с целью поддержки российского купечества. Эта задача была возложена на специально учрежденную при Петре II «комиссию по коммерции» под председательством Остермана, куда «купцы целым городом или поодиночке» могли через губернаторов и воевод пересылать «представления о том, что может быть полезно для купечества» [6, с. 175]. Среди других преобразований, заслуживающих внимания, исследователи выделяют принятые при Петре II меры по смягчению сурового петровского законодательства, сопровождавшиеся, как известно, уничтожением «зловещего детища» Петра I – Преображенского приказа, приобретшего свою известность массовыми пытками и тайными казнями [6, с. 176].

В отдельном обсуждении нуждается вопрос о событиях, которыми сопровождалось воцарение на русском престоле племянницы Петра I курляндской герцогини Анны Иоанновны. Драматичность происходившего вызвала к жизни ставшую уже хрестоматийной характеристику этих событий как «события 1730 года», с которыми многие современные авторы связывают первые в политической истории России попытки «конституционного» ограничения власти монарха. Обычно речь в данном случае идет об известных «кондициях», или «пунктах», которые были подготовлены членами упоминаемого нами Верховного тайного совета, в частности наиболее грамотным из них князем Д.М. Голицыным, и представлены приглашенной на русский престол Верховным советом племяннице Петра Великого Анны Иоанновны в качестве условий ее царствования. Согласно «пунктам» «императрица должна обещать не выходить замуж и не назначать себе наследника», Верховный тайный совет «содержать всегда в восьми персонах и без его согласия не объявлять войны и не заключать мира, не налагать податей и не расходовать государственных доходов, не жаловать вотчин и не отнимать имения и чести у шляхетства, не жаловать никого в придворные и генеральские чины, гвардии и всем прочим войскам быть под ведением Верховного Тайного Совета, а не императрицы» [2, с. 105–106].

По наблюдениям В. А. Мякотина, автор «ограничительных пунктов» князь Д. М. Голицын обдумал свой план «в главных своих основах» задолго до того, как представил его на Верховном тайном совете по случаю приглашения на русский престол Анны Иоанновны. «Будучи одним из наиболее образованных людей в тогдашнем русском обществе, обладая светлым умом и соединяя в себе любовь к просвещению и интерес к жизни других стран с преданностью старым русским традициям, он с неодобрением смотрел на многое из того, что делалось в России при Петре В., и с еще большим неодобрением

на то, что происходило после смерти Царя-преобразователя» [1, с. 122–123]. Возвышение людей случайных, чрезвычайная сила и значение которых определялись их близостью к царствующей особе, использование этими людьми своего положения ради личной выгоды, по словам В. А. Мякотина, «огорчали и возмущали его» и «заставляли его искать в опыте других стран средств противодействия этим явлениям». Лучший пример для своего плана князь Голицын видел в соседней Швеции, «в которой власть монарха подвергалась в 1718–1720 гг. существенным ограничениям». Подобные ограничения «представлялись ему желательными и в России» [1, с. 123]. По свидетельству В. Я. Уланова, обладатель знаменитой архангельской библиотеки Д. М. Голицын приказал перевести для личного употребления с шведского языка все материалы по государственному праву Швеции, которые удалось достать, по поручению Петра Великого, гамбургцу Фику. Ни один раз этот республиканец на службе у самого неограниченного монарха, каким был Петр Великий, являлся в дом своего непосредственного начальника Д. М. Голицына, чтобы за трубкой табаку, попросту, без чинов, побеседовать с ним, столпом старобоярской партии «о старой и новой истории, также о различиях между религиями» [7, с. 355].

Как отмечает в этой же связи С. Ф. Платонов, события последних пяти лет после смерти Петра I убеждали Голицына в том, что «при дворе возможны фавориты, что при таком условии влияние принадлежит случайным людям, а не достойнейшим представителям высшей администрации и высшего дворянства». Он был убежден, что единственным «действительным средством против фаворитизма» в этой ситуации может стать «ограничение личной власти монарха Верховным Тайным Советом», который в то время имел «характер аристократического по составу учреждения»: в момент вступления на престол Анны Иоанновны шесть человек из восьми членов Совета являлись представителями старой русской знати («четверо Долгоруких, двое Голицыных, канцлер Головкин и Остерман») [2, с. 105].

Известно, однако, что «пункты», серьезно ограничивавшие власть новой императрицы, хотя и были сначала подписаны находившейся в то время в Митаве Анной, впоследствии по приезду будущей императрицы для коронации в Москву были публично ее порваны, что похоронило надежды русской аристократии изменить форму правления в России в пользу ограниченной монархии. Верховный тайный совет был ликвидирован. Вслед за этим изменениям подверглась и система высшего и центрального управления. Был отменен указ Петра I о майоратах, вызывавший у дворян недовольство. Одновременно с этим были приняты меры по облегчению дворянской (шляхетской) службы, значительно увеличена численность дворянской гвардии и учрежден кадетский корпус для дворянских детей [8, с. 371]. Характерно, что большинство из этих мер явились выполнением тех требований, которые выдвигались дворянством в ходе бурных дискуссий, происходивших в Москве вокруг сформулированных и предъявленных Анне Иоанновне при ее вступлении на престол членами Верховного тайного совета «ограничительных пунктов».

Первоначально Анна решила восстановить в правах Сенат, восстановлена была и упраздненная «верховниками» должность генерал-прокурора. Однако вскоре было создано новое подобное уничтоженному Верховному тайному совету государственное учреждение – Кабинет, члены которого носили название кабинет-министров [2, с. 122]). По словам А. Д. Градовского, в отличие от создаваемых раньше кабинетов, новое учреждение было задумано Остерманом «как самостоятельное, отдельное учреждение, стоящее между сенатом и верховною властью». В его состав вошли канцлер Г. И. Головкин, вице-канцлер А. И. Остерман и действительный тайный советник А. М. Черкасский, подпись которых приравнивалась к подписи императрицы.

Так же как в свое время упраздненному Верховному тайному совету, Кабинету министров был предоставлен «надзор за течением дел в государственных учреждениях; сенату, синоду, коллегиям и канцеляриям приказано подавать ежемесячные рапорты в кабинет о производящихся в них челобитчицких делах «для усмотрения безволокитно-ли по оным решения бывають» [5, с. 151]. Однако в отличие от Верховного тайного совета кабинет «не имел таких глубоких правительственных целей» уже потому, что был создан с целью «удовлетворить самолюбию нескольких лиц» [5, с. 153] и, прежде всего, дать свободу действий возглавляемому Минихом военному ведомству и руководимой Остерманом иностранной коллегии.

Как отметил в своем капитальном труде о высшей администрации России А. Д. Градовский, Кабинет, обладая весьма сомнительной репутацией, своими действиями только «внес чрезвычайную запутанность в администрацию». Лишив самостоятельности Сенат, за которым «были устойчивость, непрерывность организации», он не смог стать «прочною и постоянною инстанцией, непрерывно-деятельным

административным учреждением». Весьма интересен вывод маститого ученого, указавшего, что «история сената при Анне Ивановне доказала, что личное управление, после Петра I, не могло уже выдержать действительной конкуренции с коллегиальными учреждениями» [5, с. 158].

Что касается самой государыни, то Анна, не занимаясь государственными делами, отдала Россию на откуп своему фавориту Бирону, человеку «среднего ума и способностей» [1, с. 128] смотревшему свысока на русское дворянство и заботившемуся только о своем благосостоянии и положении. Все доходные места в государственном управлении заняли немцы – во главе армии стоял Миних, внешнеполитическим ведомством бесценно руководил Остерман, уральскими заводами ведал Штемберг, академию наук возглавлял Шумахер, двор и гвардию – братья Левенвольде [9, с. 372]. Антинациональная политика Анны Иоанновны, вызывавшая острое недовольство русского дворянства, – таким был один из результатов «событий 1730 года».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

О значении «событий 1730 года» писали многие русские ученые и мыслители. Так, по мнению автора известного исследования «Россия и русские», профессора лондонского университета Дж. Хоскинга, если бы намерения членов Верховного тайного совета были доведены до конца, «Россия могла бы стать ограниченной монархией, подобно той, что была установлена вигами в Англии XVIII в.» [10, с. 259].

Оригинально и по-своему обыграл эту ситуацию известный русский политический мыслитель, один из видных деятелей русской послеоктябрьской эмиграции Петр Струве, связывавший с «событиями 1730 года» упущенную, с его точки зрения, возможность проведения в России политической реформы, что имело, как считал Струве, плачевные последствия для государственного развития страны. По словам политика, Ленин и большевики оказались у власти в 1917 г. «именно потому, что в 1730 г. курляндская герцогиня одержала победу над князем Дмитрием Михайловичем Голицыным» [11, с. 226]. Эта задержка политической реформы в России на 175 лет, по мнению П. Б. Струве, была одной из причин того, что, когда в стране в ходе первой русской революции 1905 г. наступил конституционный строй, Россия оказалась к нему не готова [11, с. 226].

Однако, главный вопрос, неизбежно возникающий при внимательном рассмотрении «событий 1730 года», заключается как раз в том, на что, по каким-то причинам, не обратил внимание Петр Струве. Почему никому неизвестная курляндская герцогиня нашла широкую поддержку среди широких слоев «среднего и низшего дворянства» и, опираясь на дворянскую гвардию, смогла восстановить «рушившуюся» абсолютную монархию в России? Очевидно, что объяснить эту ситуацию только тем, что члены Верховного тайного совета «не имели никаких средств для того, чтобы силою поддержать свои планы», а шляхетство (дворянство) «было единственной силой в государстве, потому что имело военную организацию», как это делает С. Ф. Платонов [2, с. 107], было бы не совсем правильно.

Ответ здесь необходимо искать в другой плоскости и прежде всего в том, что в истории России средний класс (а таковым следует признать русское «среднее и низшее дворянство») всегда боялся ослабления центральной власти, которое, как показывают факты русской истории, как правило, приводили либо к анархии, либо к власти олигархии.

Очевидно, что опасность установления олигархической формы правления отчетливо осознавалась наиболее дальновидными современниками описываемых нами событий 1730 г. Симптоматично в этом смысле высказывание «талантливого современника» событий А. П. Волынского, писавшего в связи с распространявшимися в Москве перед приездом Анны Иоанновны слухами об ограничениях ее власти в пользу Верховного тайного совета: «Боже сохрани, чтобы не сделалось вместо одного самодержавного государя девяти самовластных и сильных фамилий», «так мы, шляхетство совсем пропадем» [2, с. 106]. Показательно, что сам С. Ф. Платонов, ссылавшийся на эти слова в своем исследовании, должен был заметить, что находившийся в то время в Рязани Волынский «думал совершенно то же, что думало шляхетство, собранное во множестве в Москве по случаю пребывания там двора» [2, с. 106].

Впоследствии именно эта ситуация заставила одного из образованнейших людей России начала XIX в. русского историкографа Н. М. Карамзина выступить против ограничения власти монарха, ослабление которой историк усматривал в случае реализации плана государственного преобразования М. М. Сперанского. В специально написанной в этой связи «Записке о древней и новой России» Н. М. Карамзин доказывал, что именно самодержавию Россия «обязана спасением и величием», с переменною

же формы власти возникали смуты в российском государстве, и оно гибло от безвластия и произвола. Главная же опасность для государственного развития, по мысли автора «Записки», заключалась во власти олигархии. Именно в эти периоды, как показывает русская история, государственная власть нередко превращалась в «игралолице олигархии», перерождалась в «безвластие» и «безначалие», которые, как правило, считает Н. М. Карамзин, опаснее любой тирании, «ужаснее самого злейшего правителя, подвергая опасности всех граждан» [12, с. 46].

### Библиографический список

1. Мякотин В.А. *История России в конце XVII и в первую половину XVIII столетия*. София: Придворна печатница – Hofbuchdruckerei; 1938. 146 с.
2. Платонов С.Ф. *Лекции по русской истории. Выпуск III-й*. С-Петербург; 1899. 197 с.
3. Платонов С.Ф. *История России*. СПб.: Дельта; 1998. 352 с.
4. Курукин И.В. *Эпоха «дворских бурь»: очерки политической истории послепетровской России, 1725–1762 гг.* СПб.: Наука, СПб филиал; 2019. 757 с.
5. Градовский А.Д. *Высшая администрация России и генерал-прокуроры*. С-Петербург: тип. И. Бочкарева; 1866. 287 с.
6. Соловьев С.М. *Учебник по русской истории*. М.: AUG3BURG; 2001. 248 с.
7. Мартышкин А.М., Свиридов А.Г. [сост.]. *Три века. Россия от Смуты до нашего времени. В 6 т. Т. 3: XVIII век. Первая половина; Т. 4: XVIII век. Вторая половина*. М.: ГИС–Патриот, при участии кооператива «Детектив»; 1992. 576 с.
8. Иловайский Д.И. *Очерки отечественной истории*. М.: Мысль; 1995. 510 с.
9. Бушуев С.В. *История государства Российского: историко-библиографические очерки. Кн. вторая. XVII–XVIII вв.* М.: Кн. палата; 1994. 416 с.
10. Хоскинг Дж. *Россия и русские = Russia and the Russians: a history*. В 2-х кн. Кн. 1. Пер. с англ. Р.А. Арсланова и др. М.: АСТ: Транзиткнига; 2003. 494 с.
11. Омельченко Н.А. *В поисках России: общественно-политическая мысль российского зарубежья о революции 1917 г., большевизме и будущих судьбах российской государственности (историко-политический анализ)*. СПб.: РХГИ; 1996. 560 с.
12. Карамзин Н.М. *Записка о древней и новой России в ее политическом и гражданском отношениях*. М.: Наука. Главная редакция восточной литературы; 1991. 127 с.

### References

1. Myakotin V.A. *History of Russia at the end of XVII and at the first half of XVIII centuries*. Sofia. Court publ. – Hofbuchdruckerei; 1938. 146 p. (In Russian).
2. Platonov S.F. *Lectures on Russian history. Vol. III*. St.-Petersburg; 1899. 197 p. (In Russian).
3. Platonov S.F. *The History of Russia*. St.-Petersburg: Delta; 1998. 352 p. (In Russian).
4. Kurukin I.V. *The era of “Court storms”: essays of political history of post-Petrine Russia, 1725–1762*. St.-Petersburg: Nauka, SPb filial; 2019. 757 p. (In Russian).
5. Gradovskiy A.D. *Higher administration of Russia and General-procurers*. St.-Petersburg: Bochkarev’s print.; 1866. 287 p. (In Russian).
6. Solovyov S.M. *Textbook on Russian history*. Moscow: AUG3BURG; 2001. 248 p. (In Russian).
7. Martyshkin A.M., Sviridov A.G. [comp.] *Three centuries. Russia from Time of Troubles to present days. At 6 volumes. Vol. 3: XVIII century. First half; Vol. 4: XVIII century. Second half*. Moscow: GIS–Patriot publ., in coop. with “Detective”; 1992. 576 p. (In Russian).
8. Ilovayskiy D.I. *Essays on Russian history*. Moscow: Misl’; 1995. 510 p. (In Russian).
9. Bushuev S.V. *The history of Russian State: historical-bibliographical essays. Book 2. XVII–XVIII centuries*. Moscow: Knizhnaya palata; 1994. 416 p. (In Russian).
10. Hosking J. *Russia and the Russians: a history*. In 2 books. Book 1. Trans. from Eng. M.: ASR: Transitskniga; 2003. 494 p. (In Russian).
11. Omelchenko N.A. *Searching Russia: socio-political thought of Russian abroad about the Revolution of 1917, bolshevism and future of Russian statehood (historical and political analysis)*. St.-Petersburg: RHGI; 1996. 560 p. (In Russian).
12. Karamzin N.M. *The note about ancient and modern Russia in its political and civil relations*. Moscow: Nauka. Glavnaya redaktsiya vostochnoi literatury; 1991. 46 p. (In Russian).

# Формализация задач управления организацией

**Райченко Александр Васильевич**

Д-р экон. наук, проф. каф. теории и организации управления  
ORCID: 0000-0001-5776-013X, e-mail: A.V.Raychenko@bk.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## АННОТАЦИЯ

Публикация представляет материалы и результаты исследования и построения методологии и методики формализации задач, процедур, функций управления социально-экономической организацией в качестве его основной цели. Ее постановка и достижение обеспечиваются определением и разрешением спектра задач формализации управления формированием, функционированием и развитием организации, методы и результаты решения которых рассматриваются применительно к процедурам цифровизации. Их выделение, описание, адаптация к требованиям, условиям и возможностям формализации выделяются, анализируются и позиционируются в процессе обоснования методологии, разработки и апробации методики построения спектра наиболее конструктивных для цифровизации функциональных позиций. Приводимые в публикации примеры их выделения, определения и позиционирования методически обосновывают и адаптированно демонстрируют актуальность проводимого исследования, конструктивность и востребованность полученных результатов.

## Ключевые слова

Задачи, процедуры, управление, формализация, функции, цифровизация

**Для цитирования:** Райченко А.В. Формализация задач управления организацией // Вестник университета. 2022. № 6. С. 48–55.

# Organisation management tasks formalisation

Alexander V. Raychenko

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Department of Management Theory and Organisation  
ORCID: 0000-0001-5776-013X, e-mail: A.V.Raychenko@bk.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## ABSTRACT

The publication presents the materials and results of the research and construction of the methodology and the methodology for formalising the tasks, procedures, functions of managing a socio-economic organisation as its main goal. Its formulation and achievement are ensured by the definition and resolution of the range of tasks for formalising the management of the formation, functioning and development of an organisation, the methods and results of solving which are considered in relation to digitalisation procedures. Their selection, description, adaptation to the requirements, conditions and possibilities of formalisation are identified, analysed and positioned in the process of substantiating the methodology, developing and testing the methodology for constructing a spectrum of the most constructive functional positions for digitalisation. The examples of their selection, definition and positioning given in the publication methodically substantiate and adaptively demonstrate the relevance of the research being conducted, the constructiveness and relevance of the results obtained.

## Keywords

Tasks, procedures, management, formalisation, functions, digitalisation

**For citation:** Raychenko A.V. (2022) Organisation management tasks formalisation. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 48–55.

## ВВЕДЕНИЕ

В процессе последовательного осуществления комплексной цифровизации современной экономики формализация таких ключевых составляющих, как задачи управления организацией, становится все более актуальной проблемой теории и практики модернизации целенаправленного воздействия. Всестороннее исследование и конструктивное разрешение проблем формализации создают необходимые основы для разработки, апробации, доведения и реализации все более актуального, адаптированно и разнообразно разрабатываемого проекта цифрового управления формированием, функционированием и развитием социально-экономической организации. Обоснование, постановка, сопровождение разработки и решения этих вопросов становятся одними из ключевых трендов модернизации управления современной организацией в условиях усиления интенсивности и повышения ответственности персонала за проведение процедур и результаты исполнения обязанностей, чем обуславливается актуальность проведения представляемого исследования.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Управленческий аспект обоснования, постановки и применения формализации процедур целенаправленного воздействия в научных исследованиях и практическом использовании достаточно ограничен и специализирован. На сегодняшний день он, чаще всего, опосредованно определяет процедуры

© Raychenko A.V., 2022.

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



соответствующего направления, подразделения, программы управления в качестве обеспечения процессов цифровизации, которые профессионально ориентируются и функционально специализируются на цифровой трансформации обеспечения деятельности всех подразделений организации. При этом прямое и непосредственное восприятие, понимание и применение формализации этих ресурсов изначально указывает на результат цифровой трансформации задач управления организацией.

Ожидается, что цифровизация исполнения определенной части должностных обязанностей придаст руководителю организации статус продвинутого пользователя соответствующих технологий. Очевидно и то, что углубление процесса цифровой трансформации все активнее охватывает уже не только, и все чаще, не столько конвертацию рутинных функций исполнителей и специалистов. Сегодня практически все программы цифровизации процедур управления организацией последовательно и непреодолимо корреспондируют, обеспечивают, осваивают формализованный функционал деятельности персонала в той или иной степени.

В качестве принципиально новых тенденций цифровизации задач анализа, генерации и отбора допустимых вариантов решений начинают все шире и разнообразнее применяться инновационные «нейросетевые» разработки [1]. На сегодняшний день по некоторым экспертным оценкам [2] они высвобождают пока достаточно ограниченный объем профессиональной нагрузки руководителей, не превышающий 7–9 %. Очевидно, что это отражает только начальные ориентиры первого этапа формализации регулярных задач управления. С расширением сфер и развитием цифровизации их удельный вес будет неизбежно увеличиваться. Эти тенденции и еще весьма ограниченный спектр формализации задач управления организацией, определяют предмет, цели и обуславливаемые ими результаты проводимых исследований, представляемых настоящей публикацией.

## ИССЛЕДОВАНИЕ СОСТОЯНИЯ

В качестве основы постановки и организации исследования тенденций и методик формализации задач управления, обеспечивающих целенаправленное воздействие, в проведенном анализе востребовался, прежде всего, процессный подход. Его постановка и применение позволили не только обоснованно выделить и квалифицировать изначально формализуемые задачи управления организацией, но и определить потенциальные возможности формализации более сложных функций руководителя. Их определение, квалификация и отбор для конструктивной формализации потребовали мобилизации целого спектра модификаций инструментария процессного подхода. Адаптация и применение такого динамичного инструментария в исследованиях процессов и последствий формализации задач управления организацией совершенно необходимы для обоснования выделения и прогнозирования возможностей и последовательности адекватной оценки целесообразности их цифровизации в условиях особого отношения субъекта управления к получаемым материалам и результатам [2].

В качестве базовых агрегаций инструментов выделения, исследования и позиционирования спектра формализуемых задач управления организацией в проводимом исследовании выбираются, адаптируются и применяются:

- ретроспективное сопоставление представлений и пониманий результатов, анализа и оценки последствий применения аналоговых и цифровых форматов формализации задач управления организацией;
- последовательное выявление, обоснование, представление ключевых трендов и перспективных методик формализации задач управления организацией для программирования и использования в цифровом формате;
- выделение и квалификация циклов, стадий, этапов, операций, условий формализации обоснования, выработки, принятия и адаптации решения, построением динамичного алгоритма организации цифровой процедуры управления;
- определения предмета, декомпозиции и специализации формализации задач управления организацией с их поэтапной кооперацией в форматах разработки цифровых процедур обоснования, принятия и осуществления воздействия;
- обоснования, сопоставления, разработки, построения, адаптации и применения инструментария обеспечения цифровизации процедур определения, выработки и решения спектра формализуемых задач управления организацией;
- определения, сопоставления, рационализации обеспечения соответствия индикаторов качества, своевременности и эффективности постановки и решения проблем формализации задач цифровизации управления организацией.

## ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ

Такой композиционно многофакторный, предметно агрегируемый и целенаправленно адаптируемый инструментарий требует достаточно специфической методологии применения с целью достижения обоснованного результата исследований и разработок. Очевидно и то, что изначально процессная природа руководства и управления, формализацию задач которых обосновывает настоящее исследование, также определяет необходимость выбора и применения соответствующего инструментария такой методологии. Мобилизация, агрегация и адаптация широкого спектра ресурсов в формате востребованных модификаций инструментария методологии обеспечивает конструктивное решение определяющей организацию исследования задачи формализации самым эффективным образом.

Адаптация процессного подхода и модификации инструментария его применения в качестве методологической основы проводимого исследования определяют логику организации и последовательность проведения анализа, изначально необходимые для декомпозиции и формализации выделяемых задач. Вместе с тем его применение обеспечивает обоснованное формирование, целевую адаптацию и предметное использование универсального спектра ориентаций, методов и приемов организации исследований, мобилизующих соответствующие форматы системного и комплексного подходов. Это позволяет выстроить и организовать адаптированное и целенаправленно ориентированное проведение исследований и разработок, обеспечивающие фундаментальное обоснование и прикладное позиционирование формализации задач управления организацией.

Проведенные на основе примененной методологии исследования позволили обосновать основные положения формализации задач управления организацией, представляемые следующими, логически выстроенными установками:

- 1) в широком массиве задач как руководителя организации, так и ее персонала, выделяется спектр изначально детерминированных позиций, формализация выполнения которых конструктивно обеспечивается оперативной или тактической настройкой субъекта исполнения должностных полномочий;
- 2) выполняемые руководителем и специалистами аналитические задачи в той или иной степени допускают цифровизацию применения регистрационных, расчетных, сопоставительных процедур, необходимо обеспечивающих формализацию исполнения соответствующих должностных обязанностей;
- 3) творческий характер и интерактивная коммуникационная составляющая деятельности руководителя необходимо обеспечиваются выполнением все более широкого спектра вспомогательных работ избирательного, демонстрационного, генерирующего характера, все более доступных цифровизации на основе применения инновационных разработок, в том числе, «нейросетевых» технологий;
- 4) апробации формализации широкого свода самых разнообразных функций, обеспечивающих оперативное регулирование процесса управления на основе цифровизации контроля исполнения с индикацией отклонений, демонстрируют возможности освобождения руководителя и персонала организации в реализации существенного объема строго регламентированных рутинных задач.

Проводимые исследования показали, что целый ряд этих и аналогичных им позиций в режимах ручного само настраиваемого эксперимента уже осуществляется значительной частью управленцев на персональных компьютерах, ноут-буках и самых разнообразных смарт-гаджетах [3]. При этом целенаправленная коммуникация соответствующих задач и, что особенно важно, автоматическое ведение перманентного сопровождения их решения не позволяют привести организацию этого процесса на соответствующий статусам руководителя и специалиста уровень адекватности предъявляемым требованиям. Это позволило сделать вполне убедительные выводы о том, что формализации задач управления организацией не только востребована и возможна, но совершенно необходима на современном уровне развития актуальных ресурсов цифровизации.

Проводимые исследования, собранный и проанализированный материал, первые результаты обоснований и разработок позволяют формализовывать перманентно расширяющийся спектр задач управления организацией в качестве выделения ключевых направлений цифровизации процедур руководства и управления организацией (табл. 1).

Уже первичный анализ состава, содержания и результата обоснования постановки, приведенных в таблице 1, спектра задач управления организацией демонстрируют реальные возможности, в той или иной степени объемной автоматизации их исполнения на основе цифровизации соответствующего им свода

процедур воздействия. Более того, содержательный анализ выделенных в таблице 1 задач терминологически раскрывает и методически демонстрирует экспериментально уже осуществляющиеся на практике успешные попытки цифровой трансформации их постановки и решения в условиях разработки и реализации отдельных и комплексных программ цифровизации управления организацией [4].

Таблица 1

### Состав базового спектра формализации задач управления организацией

№	Задача	Содержание	Результат
1	Регистрация	Поступлений-изменений-отправлений	База данных
2	Хронологизация	Поручений-исполнений-применений	Календарный план
3	Расчета	Действий-операций-процедур-циклов	Алгоритмизация
4	Сопоставление	Варианты-индикаторы-соответствия	Выбор критериев
5	Ранжирование	Квалификации-шкалы-очередность	Иерархия действий
6	Генерирование	Идеи-возможности-необходимость	Варианты действий
7	Отбор	Сравнение-выборка-предложение	Градации
8	Информирование	Передача-ознакомление-отправление	Оповещение
9	Контроль	Наблюдение-проверка-заключение	Исполнение
10	Регулирование	Выделение-реакция-оптимизация	Осуществление

Составлено автором по материалам исследования

Еще более очевидно обозначаются перспективы расширения и углубления выявленных тенденций в процессе инновационной разработки, прикладной адаптации и практического применения, основывающихся на «нейросетевых» технологиях инновационных программных продуктов [5]. Они убедительно демонстрируют еще вчера не представлявшиеся реальными возможности цифровизации разработки и осуществления вероятностных процессов, проведения креативных генераций, выработки критических решений, все чаще востребуемых и обеспечивающих процессы руководства и управления современной организацией.

В результате приведенных обоснований и разработок совершенно очевидным становится понимание того, что составы и содержание формализации спектра задач управления организацией перманентно расширяются в соответствии с выработкой и продвижением инновационных программных продуктов и цифровизацией процессов целенаправленного воздействия [1]. В результате их непосредственной и опосредованной апробации и адаптации все больший удельный вес в рассматриваемом спектре отводится постановке все более креативных задач, все сложнее доступных даже частичной цифровизации составов обеспечения их конструктивного решения. Развитие этих тенденций определяет актуальность, реализуемость и перспективность дальнейшей разработки формализации задач управления организацией в программах и мероприятиях цифровизации.

## АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

Приведенный в таблице 1 спектр задач, детерминирование их содержания и прогнозирование результатов решения могут квалифицироваться некоторыми исследователями в формате функций [6], что требует соответствующего обсуждения и обоснования в предлагаемой концепции. Проведенные автором исследования показали, что однократно осуществляемая отдельная составляющая, выделенная во второй колонке таблицы 1, действительно может представляться в ряде классификаций и применений в качестве самостоятельной функции. Вместе с тем повторение и адаптация таких и множества подобных им, перманентно изменяющихся, не только параллельно, но и сложно сочиненных функций, а, главное, их вариативное агрегирование с целью конструктивного разрешения той или иной проблемы необходимо обуславливает формализацию конкретной задачи.

В той или иной степени конструктивные попытки формализации постановки и решения отдельных задач управления осуществляются учеными и практиками с начала активного внедрения цифровых технологий в процедуры руководства организацией. Вместе с тем, их определение, апробация, адаптация и постановка, как правило, носят выборочный, дискретный характер, нарушающий логику ранжирования целей, преемственности процессов и использования последствий реализации решений. Более того,

они нередко ограничиваются обособлением выделения и разрешения отдельных вопросов, не выходя на уровень комплексного подхода к постановке исследования и использования анализируемых проблем и получаемых результатов цифровизации все большего состава и содержания формализуемых функций эффективного управления организацией.

В отличие от этих попыток в исследовании, представляемом настоящей публикацией, целенаправленно адаптируется и применяется модифицированный инструментарий формализации, позволивший последовательно выделить и комплексно позиционировать задачи в таблице 1. Применением модифицированного инструментария обеспечивается конструктивная реализация преемственности формализации задач управления организацией, каждая из которых, используя результаты решения предыдущей, обеспечивает возможность разработки последующей позиции. Это демонстрирует, например, выделяемая позицией 8 таблицы 1, постановка задачи «Информирование», результат решения которой необходимо обеспечивает получение базовых условий разработки вариантов разрешения задачи «Контроль», выделяемой позицией 9 таблицы 1.

Определяемая описанием условий, выбором ресурсов, адаптацией методов, сроков и форм достижения запланированного результата формализуемая задача управления организацией становится важной опорной позицией программирования процедур руководства функционированием аппарата в целом. Формализация задач руководства и управления, конкретизируя определения состава, содержания и результата их разрешения, становится не только необходимым условием, но и конструктивным форматом организации и осуществления поэтапной цифровизации всего спектра процедур исполнения. Сначала этот формат применяется в цифровизации преимущественно рутинных задач, но с развитием новых «нейросетевых» технологий все чаще используется в попытках цифровой трансформации креативных процедур руководства и управления организацией [3].

Огранично встраиваемая в приоритетные тенденции формализация задач управления организацией выступает в качестве ключевой составляющей построения и осуществления всего разнообразия процедур разработки, постановки и достижения целей. Это означает, что ее определение, обеспечение, реализация и оценка, как перманентно наращиваемые инструменты процесса управления в целом, должны конкретизироваться и позиционироваться в общем древе постановки и достижения целей функционирования и развития организации. Комплексное понимание этого обуславливает необходимость во все активнее востребуемой научным сообществом методологии постановки и применения фундаментально обоснованного подхода к формализации задач управления организацией, разрабатываемого и реализуемого в исследовании, представляемом настоящей публикацией.

В качестве одного из ключевых ограничений постановки задач цифровизации процедур управления организацией рядом исследователей [6] выделяется невозможность всеобъемлющей формализации всего массива используемой информации. Понятно и то, что приоритетно востребуемая в процессах обоснования цели, выработки и принятия решения и, в еще большей степени, в ходе их адаптации и осуществления на практике информация в своей значительной части меняется настолько оперативно, что даже современные технологии ее регистрации и трансформации не всегда успевают за реальными преобразованиями процессов [7]. Все это, в свою очередь, востребует разработку новых, более оперативных технологий не только цифровизации в целом, но и адаптации ее к условиям организации процесса управления, например, в части регистрации, представления и использования информации в формате Big Data. Очевидно, что разработку и разрешение таких проблем наиболее конструктивно начинать с цифровизации изначально формализуемых задач управления организацией последовательно усложняющихся, наращиваемых и агрегирующихся в процессе функционирования.

Особый, творческий по своей природе, доверительный по социальной коммуникации и инновационный по процессам и результатам характер деятельности руководителя каждой организации изначально кардинально ограничивает возможности цифровизации исполнения процедур руководства [2]. Вместе с тем, именно такой характер и востребуемые им условия организации и осуществления руководства определяют устойчивый тренд на его последовательное освобождение от рутинных, формализуемых, не требующих высокой квалификации процедур. Проводимые исследования показали, что в условиях цифровизации процессы и результаты ответственного руководства на основе формализации задач управления организацией непосредственно определяют качество и эффективность работы не только лица принимающего решения, но и всего ее персонала в целом [8].

Вместе с тем, проводимые исследования выявили целый спектр ограничений, не позволяющих не только сегодня, но и в обозримом будущем, всеобъемлюще автоматизировать решения целого спектра креативных, латентных, эксклюзивных и иных задач руководства и управления организацией. Эти ограничения основываются на исследованиях факторов, имеющих изначально сложно сочиненную природу, не позволяющую игнорировать определяемые ими условия [2]. Они не позволяют также пренебрегать достоверно прогнозируемыми деструктивными воздействиями на постановку и решение задач цифровизации ограниченно формализуемых или оперативно не регулируемых процедур руководства и управления организацией.

Выявление, исследование влияния и учет воздействия всех этих факторов на формализацию задач управления организацией определяют вполне очевидные ограничения целесообразности их цифровизации. Вместе с тем, очевидно, что в анализе и разрешении этих и коррелирующих с ними проблем, особенно в последнее время, наблюдаются позитивные сдвиги, основывающиеся, прежде всего, на новых технологических возможностях цифровых ресурсов управления организацией. Они убедительно подтверждают необходимость и перспективность дальнейшего проведения и расширения научных исследований и прикладных разработок в сфере формализации задач управления организацией.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представляемые настоящей публикацией результаты исследований формализации задач управления организацией позволяют комплексно подойти к разработке и реализации программ цифровизации в пакете инновационных продуктов выработки и осуществления целенаправленного воздействия. Необходимо отметить, что в нем и раньше ставились и решались такие задачи, как: «деловые коммуникации», «формирование имиджа» или «отношения с общественностью», но делалось это изначально выделенно, без органичного позиционирования в составе универсального комплекса. Очевидно, что эти и другие разработки могут конструктивно позиционироваться в общем пакете задач, формируя его целостное и унифицированное построение, обеспечивающее соответствие требованиям современных подходов к цифровизации управления организацией.

Основным выводом исследования является обоснование того, что конкурентным преимуществом предлагаемой проведенными разработками инновации становится согласованная формализация задач руководства и управления организацией, создающая базовые условия достижения эффекта синергии. В процессе мобилизации и использования его потенциала обеспечивается согласование состава, содержания и результатов формализации таких задач на общей универсальной платформе цифровизации управления организацией. Это позволяет не только гармонизировать детерминирование и корреляцию задач на уровне руководителя, но и обеспечить их конструктивное позиционирование в общем составе всего разнообразия цифровых продуктов управления организацией. Процессы и результаты комплексного согласования их постановки и применения формируют потенциал максимизации эффекта синергии, как, непосредственно от формализации задач руководства персоналом, так и при цифровизации всего спектра процедур управления организацией в целом.

В качестве отдельного вывода необходимо отметить, что ключевой в обеспечении конструктивного решения рассмотренных проведенным исследованием проблем, естественно остается персональное отношение руководителя, далеко не всегда готового не только организационно, но и квалифицированно оценивать их значение и лично участвовать в трансформации. Более того, консервативность мышления опытных и не редко все еще достаточно успешных руководителей устойчиво функционирующих организаций становится де-факто субъективной преградой продвижения программ формализации задач управления организацией. Очевидно, что субъективный подход ряда действующих руководителей к постановке для цифровизации задач управления сменится только со сменой их поколения. Вместе с тем, устойчивый тренд ускорения цифровой трансформации постановки и решения все большего спектра задач управления организацией, включающего в качестве доминанты состав позиций руководства, самым существенным образом, ускоряет происходящие в этой сфере перемены.

В качестве практического заключения необходимо отметить, что наиболее эффективным форматом адаптации и использования представленных разработок формализации задач управления организацией становится их органичное и не извлекаемое позиционирование в составе комплексной программы цифровизации постоянно расширяющегося многообразия процедур целенаправленного воздействия.

Это очевидно потребует перманентной апробации, доведения и сопровождения применения, как, собственно, выделения и постановки состава и содержания формализованных задач, так и целенаправленной ориентации целого ряда, если не большинства продуктов цифровизации руководства и управления организацией. Такое сочетание может обеспечить конструктивное взаимодействие перспективных инновационных исследований и прорывных разработок программ цифровизации с представляемыми настоящей публикацией подходами и решениями формализации задач управления организацией.

### Библиографический список

1. Автоматизация процедуры кадровой службы АО «Апатит». *Вестник цифровой трансформации*. <https://www.computerworld.ru/cio> (дата обращения: 21.03.2022).
2. Райченко А.В. Исследование реакции персонала на реализацию программ цифровизации управления корпорациями. *Вестник университета*. 2020;4:86–91. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-4-86-91>
3. Вайл П., Ворнер С. *Цифровая трансформация бизнеса. Изменение бизнес-модели для организации нового поколения = What's your digital business model? Six questions to help you build the next-generation enterprise*. (2018). Пер. с англ. И. Окуньков. М.: Альпина Паблишер; 2019. 258 с.
4. Ким Д.П. Сборник задач по теории автоматического управления. М.: Физматлит; 2008. 328 с.
5. Кулагин В., Сухаревски А., Мефферт Ю. *Digital @ Scale. Настольная книга по цифровизации бизнеса*. М.: Альпина Паблишер; 2019. 296 с.
6. Грибанов Ю.И., Руденко М.Н. *Цифровая трансформация бизнеса. Учебное пособие*. М.: Дашков и К°; 2020. 212 с.
7. Cybermarketing. *Digital-директор: гайд по профессии*. <https://blog.cybermarketing.ru/digital-direktor-gajd-po-professii/> (дата обращения: 21.03.2022).
8. Techstages. *Постановка задач управления*. <http://www.techstages.ru/setons-544-1.html> (дата обращения: 21.03.2022).

### References

1. Automation of the procedure for the personnel department of JSC “Apatit”. *Digital Transformation Bulletin*. <https://www.computerworld.ru/cio> (accessed 21.03.2022).
2. Raichenko A. V. Study of personnel reaction on implementation of corporate governance digitalization programs. *Vestnik universiteta*. 2020;4:86–91. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-4-86-91>
3. Weill P., Woerner S. *What's your digital business model? Six questions to help you build the next-generation enterprise*. Trans. from Eng. I. Okun'kov. M.: Alpina Publisher; 2019. 258 p. (In Russian).
4. Kim D.P. *Collection of problems on the theory of automatic control*. M.: Fizmatlit; 2016. 328 p. (In Russian).
5. Kulagin V., Sukharevski A., Meffert Y. *Handbook on digitalization of business*. M.: Alpina Publisher; 2019. 296 p. (In Russian).
6. Gribanov Yu.I., Rudenko M.N. *Digital transformation of business. Tutorial*. M.: Dashkov and K°; 2020. 212 p. (In Russian).
7. Cybermarketing. *Digital – direktor: profession guide*. <https://blog.cybermarketing.ru/digital-direktor-gajd-po-professii/> (accessed 21.03.2022).
8. Techstages. *Statement of management tasks*. <http://www.techstages.ru/setons-544-1.html> (accessed 21.03.2022).

# Использование сетевого партнерства в управленческом консультировании

Соблиров Азамат Андемирканович

Зам. руководителя, ORCID: 0000-0002-1803-5573, e-mail: azamat-soblirov@yandex.ru

Сообщество «Бизнес Ангелы России», г. Москва, Россия

## Аннотация

В статье рассмотрены вопросы использования сетевого партнерства в процессе взаимодействия консультанта и клиента в рамках поиска, получения клиентом инвестиций и дальнейшего сопровождения проекта. Традиционно процесс взаимодействия клиента и консультанта представляется так, что главными участниками консультационного процесса выступают только эти две стороны. В статье обсуждается опыт построения многопрофильного сложного процесса консалтинга, в который вовлечены многие участники. Приведенный опыт основывается на практике деятельности сетевого сообщества «Бизнес Ангелы России». В статье проанализирована практика преимущественно малых консалтинговых организаций, которые сильно отличаются от крупных и предоставляют существенно более кастомизированные услуги. В фокусе внимания автора – консалтинг, связанный с инвестированием средств в бизнес клиента. При этом в работе естественным образом выделяются только клиенты, относящиеся к малым и средним предприятиям. Они, как правило, не обращаются за консультациями к известным и прославленным брендам в сфере консалтинговых услуг. На их услуги у них, как правило не хватает денег, да и сами крупные консалтинговые фирмы часто выбирают для работы крупных клиентов.

## Ключевые слова

Сетевое партнерство, управленческое консультирование, консультант, клиент, инвестор

**Для цитирования:** Соблиров А.А. Использование сетевого партнерства в управленческом консультировании // Вестник университета. 2022. № 6. С. 56–64.

# Using network partnerships in management consulting

Azamat A. Soblirov

Deputy Head, ORCID: 0000-0002-1803-5573, e-mail: azamat-soblirov@yandex.ru

Business Angels of Russia Community, Moscow, Russia

## Abstract

The article discusses the use of network partnership in the process of interaction between the consultant and the client in the framework of the search, the client's receipt of investments and further project support. Traditionally, the process of interaction between the client and the consultant is presented in such a way that only these two parties are the main participants in the consultation process. The article discusses the experience of building a multidisciplinary complex consulting process, in which many participants are involved. This experience is based on the practice of the Business Angels of Russia network community. This article analyses the practice of mainly small consulting organisations that are very different from large ones and provide significantly more customised services. The consulting related to investing funds in the client's business is in the author's focus. At the same time, only clients belonging to small and medium-sized enterprises naturally stand out in the work. As a rule, they do not seek advice from well-known and renowned brands in the field of consulting services. As a rule, they do not have enough money for their services, and large consulting firms themselves choose mainly large clients to work with.

## Keywords

Network partnership, management consulting, consultant, client, investor

**For citation:** Soblirov A.A. (2022) Using network partnerships in management consulting. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 56–64.

## ВВЕДЕНИЕ

Традиционно взаимодействие консультанта и клиента рассматривается в рамках процесса, когда консультант делится с клиентом своими знаниями. Предполагается, что главная выгода для клиента лежит в том, что он приобретает новые знания в том аспекте, в котором его прежняя квалификация была недостаточна и в той сфере, где его компетенций не хватало для выполнения той или иной работы. В то же время консультант не всегда ограничивается тем, что делится своими знаниями с клиентом. В ряде случаев в рамках консалтингового проекта консультант привлекает дополнительных высокопрофессиональных консультантов и партнеров для клиента. Фактически консультант начинает выполнять функции партнера по бизнесу для своего клиента. Рассмотрим, как, в каких организационных формах это может происходить и уже происходит в отечественных сообществах консультантов.

© Soblirov A.A., 2022.

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



## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Одними из ранних публикаций, содержащих классификацию сетевых взаимодействий, стали статьи, посвященные особенностям таких взаимодействий в развивающихся экономиках [1; 2].

В отечественной литературе, посвященной формированию различных сетей в экономике, можно выделить работу [3] и другие публикации, посвященные тем или иным конкретным формам сетевого взаимодействия [4; 5].

Весьма подробное рассмотрение особенностей сетевого взаимодействия представлено в работах М.А. Слонимской [6; 7]. Наличие сетей, с ее точки зрения, способствует развитию нематериальных активов (идей, информации, отношений, доверия). Новые возможности сетей возникли благодаря бурному развитию информационно-коммуникационных технологий. Обычно сетевое взаимодействие осуществляется при относительно низких транзакционных издержках, обеспечивая высокий уровень доверия и соответствующих гарантий, и способствует достижению синергетического эффекта во взаимодействии участников сети. М. А. Слонимской проведен анализ сетевых теорий и концепций, предложена классификация сетевых форм организации экономической деятельности, выявлены факторы их развития.

В настоящее время не существует общепринятой классификации сетей, хотя есть целый ряд разных типологий. Среди классификационных признаков часто используют интенсивность взаимоотношений, вид координации, а также краткосрочный или долгосрочный характер функционирования. Выделяются спонтанные, самоорганизующиеся, проектно-ориентированные и стратегические сети в соответствии с комбинацией соответствующих критериев:

- к спонтанным сетям можно отнести виртуальные профессиональные и бизнес-сети. Они имеют низкую интенсивность взаимоотношений, могут быть полицентричными и не иметь центрального координирующего центра (брокера);
- самоорганизующиеся сети – отраслевые и региональные бизнес-ассоциации, торгово-промышленные палаты и бизнес-клубы. Они характеризуются взаимоотношениями с достаточно высокой интенсивностью, отсутствием брокера;
- проектно-ориентированные в том числе виртуальные организации, отличаются полицентричностью, относительной краткосрочностью, имеют управляющего брокера;
- к стратегическим сетям можно отнести интегрированные сети поставок, которые имеют пирамидальную иерархическую структуру, они управляются брокером и, как правило, они долгосрочные.

Несмотря на то, что в литературе встречаются публикации, посвященные особенностям функционирования и развития сетей в разных сферах экономики, подробный анализ специфики сетей, возникающих в рамках деятельности инвестиционных консультантов для малого и среднего бизнеса, практически отсутствуют. Сеть консультантов и партнеров, о которой идет речь в настоящей статье, характеризуется относительно низкой интенсивностью взаимоотношений, проектной ориентированностью, полицентричностью и отсутствием брокера.

Сущность консалтинговых услуг рассматривается в отечественной и зарубежной научной литературе уже достаточно давно. Количество работ, написанных по данной теме, весьма существенно, при этом значительная часть этих работ относится ко второй половине XX столетия [8]. Однако литература по управленческому консалтингу редко затрагивает услуги, оказываемые малому и среднему бизнесу.

Общие вопросы консультационной деятельности получили развитие в работах: М. Кубра [9], под редакцией которого вышло исчерпывающее руководство по управленческому консультированию; М. Зильбермана [10], в монографии которого представлены 45 реальных приемов консалтинга (опросные листы, мероприятия, матрицы и т.д.); А. И. Пригожина [11]; Э. Шейна [12]; Э. Невиса [13]. Достаточно широко распространены исследования социально-психологической направленности. Среди них работы С.В. Ковалева [14], Л. Болмэна и Д. Терренса [15].

Согласно исследованию N. A. Phelps и A. Wood, инвестиционное консультирование сконцентрировано преимущественно в развитых экономиках и предпочитает следовать за крупным бизнесом [16]. Инвестиционные консультанты являются важными посредниками в системе управления активами, однако их усилия в большинстве своем сфокусированы на крупных инвестиционных проектах [17]. В целом сфера инвестиционного консалтинга, ориентированного на малый и средний бизнес, является относительно мало изученной.

## ТРАДИЦИОННАЯ И НОВАЯ СХЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОНСУЛЬТАНТА И КЛИЕНТА

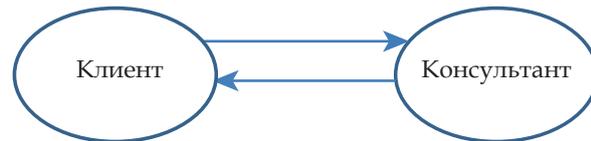
Традиционно процесс консалтинга представляется так, что в нем участвуют лишь две стороны: консультант и клиент. При этом предполагается, что консультант имеет большие, по сравнению с клиентом, опыт и знания в том или ином вопросе или аспекте развития бизнеса и он предоставляет клиенту собственную экспертизу. В частности, в процессе инвестиционного консультирования консультант предоставляет клиенту экспертизу в оценке проекта, дает советы по его совершенствованию, помогает инициатору проекта составить инвестиционное предложение на предмет получения необходимых инвестиций и сформировать соответствующую презентацию. Схема взаимодействия между консультантом и клиентом представлена на рисунке 1.

На следующей стадии взаимодействия между клиентом и консультантом появляется еще один участник процесса – инвестор (рис. 2).

В рамках традиционной схемы взаимодействия консультанта, клиента и инвестора происходит не только обсуждение имеющегося проекта, но нередко и направлений его совершенствования, а также рационализировать базовый бизнес, на основе которого выстроен проект. Бывает, что изначально проект не удовлетворяет критериям инвестора, но в процессе совместной работы консультанта, клиента и инвестора происходит реструктуризация базового бизнеса и усовершенствование проекта.

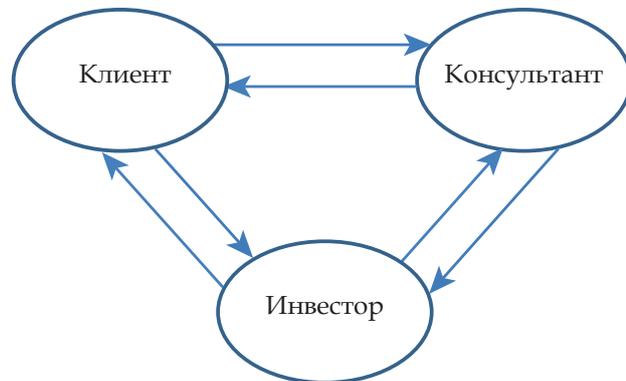
Обычно консультант не обладает всеми необходимыми знаниями и компетенциями. Он не может сочетать в себе компетенции консультанта по налогообложению, инвестициям, автоматизации управления, маркетингу и т. д. В то же время для того, чтобы тот или иной проект мог бы реализоваться, необходимо не только осуществить те или иные консультации, но и привлечь новых контрагентов для развития бизнеса клиента. В случае, если в распоряжении консультанта имеется возможность привлечь и консультантов по специфическим вопросам, и новых партнеров для клиента, то в этом случае консультация такого рода становится более ценной, а консультант повышает свою конкурентоспособность.

Итак, в традиционном случае взаимодействие консультанта с инвестором и клиентом исчерпывается ситуацией, описанной на рисунке 2. В случае, если консультант в своей деятельности привлекает к взаимодействию с клиентом и инвестором дополнительных консультантов, а также других предпринимателей, предоставляющих те или иные услуги клиенту, эти взаимодействия становятся более сложными (рис. 3).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Традиционная схема взаимодействия «консультант – клиент»



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Традиционная схема взаимодействия «консультант – клиент – инвестор»



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 3. Схема взаимодействия «консультант – клиент – инвестор – сеть дополнительных консультантов и потенциальных партнеров»

Если у консультанта в качестве стратегического ресурса выступает сеть консультантов по специфическим вопросам ведения бизнеса, его возможности расширяются. Он может предоставить клиенту консультацию с существенно большей потребительской ценностью, таким образом, его конкурентоспособность повышается. Сеть, к которой у консультанта имеется доступ, состоит из контрагентов двух типов. Это консультанты по специфическим вопросам, а также потенциальные партнеры по бизнесу. В ряде случаев провести между ними границу трудно, так как тот или иной консультант может стать постоянным деловым партнером и наоборот.

Из рисунка 3 следует, что с участием сети консультантов и партнеров происходит мультиплицирование возможностей консультанта: вместо того, чтобы участвовать в проекте со своими знаниями и компетенциями, консультант использует компетенции других участников сети. Рассмотрим, как это происходит, более подробно, при этом выявим особенности организации консалтинговой работы в рамках данного сообщества и определим основные закономерности его функционирования и развития, а также выделим конкурентные преимущества консалтинговых компаний, действующих в рамках сообщества.

Как упомянуто выше, традиционная форма управленческого консультирования заключается в том, что происходит взаимодействие между консультантом и получателем консалтинговых услуг в процессе которого консультант делится знаниями с получателем. Сегодня эта форма работы постепенно утрачивает свои преимущества и начинает замещаться новыми формами. Одной из таких новых форм стала консалтинговая деятельность сообщества, объединяющего консультантов, получателей инвестиций, институциональных и частных инвесторов и партнеров бизнес-структур, получающих консалтинговое обслуживание.

Фактически в данном случае мы имеем дело с управлением знаниями [18; 19]. Эти знания распределены среди участников сетевого сообщества, при этом их взаимодействие происходит таким образом, что каждый член сообщества может воспользоваться знаниями любого другого члена. Мы имеем дело с «рычагом» знаний и умений, которым может воспользоваться каждый член сообщества. Использование сетевого ресурса повышает эффективность бизнеса компании.

Когда мы говорим о том, что сетевой ресурс осуществляет управление знаниями, то при этом речь идет не только об эксплицитных, но и о тацитных знаниях, которые часто неотчуждаемы от их носителя. Другими словами, можно получить не только консультацию, во время которой происходит трансфер эксплицитных знаний, но и готовую услугу от одного из участников сообщества, в котором в генетически свернутом виде присутствует тацитное знание. Поэтому бизнес-сообщество становится центром распространения новых знаний в виде навыков, принципов, подходов и пр. Обретение новых навыков и принципов происходит в результате делового общения с консультантами и контрагентами, в процессе подготовки проекта к инвестированию.

Сеть вместе с консультантом решает не только задачи поиска инвесторов, но и совершенствования бизнеса участников. Помимо функции эффективного посредника сеть выполняет функцию обучения всех участников. Достаточно большое количество инициаторов проекта в результате первых консультаций и первых контактов не могут найти себе инвестора, однако их представление о возможностях такого поиска расширяется. В дальнейшем инициатор проекта может модифицировать первоначальный проект, кардинально его переработать и для модифицированного проекта или другого своего проекта ему становится проще подготовить проект к рассмотрению. Он уже осведомлен о подходах инвестора, его критериях и требованиях к проекту не только с точки зрения формальных финансовых показателей, но и с точки зрения устойчивости его реализации.

Взаимодействие в рамках сети потенциальных партнеров и консультантов по специфическим вопросам оказывает благотворное воздействие не только на клиента и его проект, но и на консультанта. В обстановке постоянного обучения и расширения своих возможностей консультант развивает собственные компетенции и расширяет собственные возможности.

## **ПРИМЕР СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

Рассмотрим деятельность сетевого взаимодействия консультантов, клиентов и инвесторов на примере сообщества «Бизнес Ангелы России». Сообщество первоначально было сформировано для стартапов в цифровой сфере, однако впоследствии расширило сферу своей деятельности, развернув консалтинговое обслуживание малого и среднего бизнеса, в основном в сфере инвестиционного консалтинга.

Сообщество «Бизнес Ангелы России» было создано в 2010 г. В середине 2020 г. оно объединяло уже более 360 консультантов-экспертов. Эксперты объединены в сообщество, однако большинство из них работают самостоятельно либо как обособленные консультанты, либо в составе тех или иных консалтинговых организаций. Некоторые из них участвуют в деятельности сообщества на эпизодической основе, некоторые значительную часть своей активности связывают с сообществом.

Деятельность этих консультантов-экспертов в основном осуществляется так, что с клиентом вступает в контакт консультант-эксперт, который, как правило, сопровождает данного клиента в течение всего времени получения им консалтинговых и других услуг. Из этих 360 экспертов-консультантов примерно 120 человек работают в сообществе на постоянной основе, осуществляя свою деятельность в той или иной коммерческой структуре, которая в свою очередь, входит в сообщество.

За всю историю сообщества (последние 10 лет) его участники рассмотрели более 42 тыс. проектов. При этом далеко не все они получили финансирование: на предварительной стадии рассмотрения большая часть проектов была забракована. У сообщества налажено плодотворное взаимодействие с Государственной Думой, Советом Федерации, Торгово-промышленной палатой РФ, Фондом региональных инвестиций, Фондом развития Центра разработки и коммерциализации новых технологий (Сколково), РОСНАНО и прочими участниками формирования рынка инвестиций в развитие малого и среднего бизнеса.

В последние годы сообщество «Бизнес Ангелы России» в своей деятельности ориентировано не только на начинающих предпринимателей, но и на тех, кто уже обладает достаточным опытом, но в своей деятельности столкнулся с необходимостью привлечения инвестиций или квалифицированной экспертизы и помощи в реализации проекта. Получателями консультационных услуг являются не только высокотехнологичные бизнесы, но и бизнесы различных отраслей.

Сообщество «Бизнес Ангелы России» функционирует следующим образом. Потенциальные клиенты обращаются в сообщество, опираясь на рекомендации тех, кто уже прибегал к помощи консультантов этого сообщества. Небольшая часть приходит через сайт, то есть на основе общедоступной информации. В дальнейшем клиент, обратившийся к эксперту сообщества, в любом случае получает ту или иную услугу (не обязательно по привлечению инвестиций, но и по поводу повышения эффективности собственного бизнеса). В значительной части случаев привлеченный клиент в дальнейшем становится или агентом, или полноправным членом сообщества, принимая участие в тех или иных новых проектах сообщества.

Знакомство клиента и консультанта-координатора происходит по разным сценариям. Это может быть знакомство через портал. Клиент разместил свой проект на портале и прошел через предварительный этап отбора, который осуществляют специальные эксперты, работающие на этапе первого отбора проектов. Это может быть по-другому: клиент приходит к консультанту по рекомендации своего знакомого по бизнесу, который уже имел опыт работы с данным консультантом. Как правило, реализуется именно этот сценарий. Такой сценарий, известный под названием «сарафанное радио» в консалтинговом бизнесе, в сфере инвестиционного консалтинга является наиболее действенным. Обычно соискатели инвестиций не в полной мере представляют, куда им идти, какие вопросы им будут задавать, какова последовательность их действий. Именно эту лауну заполняет консультант на первом этапе работы с клиентом. Ему в помощь в рамках сообщества создано мобильное приложение, с помощью которого можно работать, минуя личные встречи. При этом ситуация со всеми актуальными проектами видна на внутреннем портале, где показывается статус каждого проекта и его продвижение.

На следующей стадии консультант, исходя из своего опыта и на основе анализа проекта клиента подбирает инвестора. На первом этапе это может быть 3–4 возможных инвестора, из которых на финальной стадии переговоров остается, как правило, один. После того, как первоначальное знакомство между потенциальным инвестором и инициатором проекта состоялось, начинается работа по подготовке проекта к инвестированию. При этом часто проявляется необходимость решения множества задач. Среди них – не только доработка проекта, но и совершенствование самого бизнеса, его реструктуризация, повышение эффективности, поиск путей совершенствования проекта, под который клиент ищет внешние инвестиции. Здесь может потребоваться помощь других консультантов. В этом случае включаются возможности сети: консультант подбирает новых экспертов, способных предложить решение некоторых задач, возникших на этой стадии. Это могут быть задачи внедрения системы 1С, автоматизации тех или иных бизнес-процессов, выработки регламентов планирования и бюджетирования, налаживания управленческого учета, формирование казначейства. Кроме того, возможно организовать экспертизу

проекта с точки зрения соответствия проектных решений специальным требованиям, которые возникают в процессе строительства или проведения инжиниринговых мероприятий. Все эти задачи объединяет то, что их решение способно повысить привлекательность проекта.

На следующей стадии возникает вопрос улучшения качества проекта, которое может быть достигнуто либо совершенствованием бизнеса клиента, либо внесением в проект новых элементов. В качестве примеров можно привести привлечение новых поставщиков, или выявление новых сегментов рынка и привлечение соответствующих новых клиентов. Это может быть задача поиска новых аутсорсеров для повышения качества и рационализации затрат. Эти задачи также решаются с помощью сети, в рамках которой могут быть найдены партнеры для бизнеса, на основе которого формируется проект.

На финальной стадии работы над проектом искомые средства уже найдены, часть из них инвестирована в проект. На этой стадии (стадии сопровождения) консультант обычно продолжает взаимодействовать с клиентом. Он способствует развитию бизнеса не только через собственное участие в проработке тех или иных вопросов, но и привлекая новых консультантов по специальным вопросам или новых партнеров, участие которых может повысить эффективность бизнеса клиента. Иногда возникают вопросы, связанные с продвижением проекта. Это могут быть, в частности, вопросы масштабирования проекта, рационализации цепи поставок и пр. Так, например, для раскрутки той или иной продукции клиента консультант может организовать специальное промомероприятие, на которое приглашаются потенциально заинтересованные стороны, а клиент с помощью консультанта готовит презентацию, например, по дегустации продукции или рассказ о том или ином сервисе.

В рамках деятельности сообщества «Бизнес Ангелы России» консультации в сфере получения инвестиций и организация процесса получения инвестиций не является основным видом консалтинга. Более того, в ряде случаев консультации, оказанные клиенту в рамках получения инвестиций, являются лишь поводом к организации мощной консалтинговой поддержки клиента по широкому профилю вопросов.

Таким образом, консультант полностью сопровождает и контролирует весь процесс реализации проекта. Сначала он детально изучает бизнес-план, проект или идею, уточняя различные детали, затем выясняет, насколько выгодным данное предложение будет для инвестора. Затем обсуждает все тонкости сотрудничества. Далее, участник проекта имеет уникальную возможность при содействии консультанта, обратиться за помощью к опытным специалистам. Другими словами, консультант осуществляет свою деятельность, опираясь на «эффект рычага»: за консультантом стоит вся мощь экспертизы и готовых бизнес-решений, которые предлагают члены сообщества «Бизнес Ангелы России».

Рассмотренная сеть «Бизнес Ангелы России» не является организацией в общепринятом смысле этого слова. Она не имеет органов управления, не имеет административного «центра». Эта сеть является ярким примером нового явления в бизнес-практике. Сеть – это саморазвивающаяся конструкция.

Сила сети заключается в контактах членов друг с другом и возможность выхода на те сервисы и услуги, которые представлены не только членами сообщества, но и их контрагентами, что увеличивает возможности сети кратно. Более того, ценность сети такого рода повышается, как только ее члены более активно знакомятся и общаются друг с другом.

Сетевой эффект для сообщества «Бизнес Ангелы России» становится главным фактором конкурентоспособности консалтинговых компаний, входящих в его структуру. Дело в том, что продублировать такую систему достаточно сложно. Первоначальные усилия и вложения в ее построение на первом этапе не дают отдачи, что обуславливает относительно высокий барьер входа. Очевидно, что создание новой конкурирующей сети сопряжено со временем и значительными затратами времени, сил и денег во многом благодаря сложности набора критической массы членов.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Существенной особенностью работы с клиентами в последние годы деятельности сообщества стала ориентация ряда проектов на участие в государственных программах. Для того, чтобы тот или иной проект можно было бы включить в программу развития (федеральную или региональную), необходимы специальные усилия и опыт работы с органами власти. Такими возможностями обладают консультанты сообщества. Часто в конкретных случаях вырабатывается достаточно сложная схема последовательного инвестирования: сначала ищется инвестор, после того, как средства инвестированы, проект становится возможным включить в ту или иную государственную программу. Данные схемы не подконтрольны

обычному инициатору проекта, их можно реализовать только в содружестве с опытным консультантом и на основе его опыта в аналогичных проектах.

Таким образом, деятельность консультанта не ограничивается только лишь подготовкой проекта к рассмотрению его со стороны потенциального инвестора. Она также может касаться разных вопросов совершенствования бизнеса клиента, а также дальнейшего сопровождения проекта, когда консультант становится дополнительной управленческим ресурсом, который клиент получает на условия своеобразного аутсорсинга. Этот ресурс используется для решения как текущих вопросов (помощь в реализации тех или иных финансовых схем), так и стратегических (поиск новых контрагентов – поставщиков, развитие клиентской базы, дальнейшее масштабирование бизнеса, поиск дополнительных возможностей взаимодействия с органами власти). Таким образом, сеть «Бизнес Ангелы России» предоставляет всем участникам – и инвесторам, и инициаторам проекта, и консультантам, дополнительные возможности по решению своих задач.

### Библиографический список

1. Barr A. *Enterprise performance and the functional diversity of social capital*. Centre for the Study of African Economies, Institute of Economics and Statistics, University of Oxford; 1998.
2. Fafchamps M. Solidarity networks in preindustrial societies: rational peasants with a moral economy. *Economic Development and Cultural Change*. 1992;41:147–174. <https://doi.org/10.1086/452001>
3. Третьяк О.А., Попов Н.И. Методология оценки результативности сетевых межфирменных отношений. В кн: Шерешева М.Ю. (науч. ред.). *Методология исследования сетевых форм организации бизнеса: колл. монография, глава 4*. М.: Изд. дом Высшей школы экономики; 2014. С. 144–166.
4. Стерлигова А.Н. Исследование результатов влияния межорганизационного взаимодействия на результаты деятельности компании. В кн: *Методология исследования сетевых форм организации бизнеса: колл. монография, глава 5*. М.: Изд. дом Высшей школы экономики; 2014. С. 167–231.
5. Яковлева А.Ю. Исследование механизмов формирования инновационных экосистем (ИЭС). В кн: Шерешева М.Ю. (науч. ред.). *Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. Сборник научных трудов. Вып. 4. В 2-х ч.* М.: Изд. дом Высшей школы экономики; 2012. С. 140–149.
6. Слонимская М.А. Сетевые формы организации экономической деятельности: концепции и модели развития. *Белорусский экономический журнал*. 2019;(1):106–120.
7. Слонимская М.А. *Сетевые формы организации экономики*. Науч. ред. А.Е. Дайнеко; Нац. акад. наук Беларуси, Институт экономики. Минск: Белорусская наука; 2018. С. 279.
8. Payne A. New trends in the strategy consulting industry. *Journal of Business Strategy*. 1986;7(1):43–55. <https://doi.org/10.1108/eb039141>
9. Кубр М. [ред.]. *Управленческое консультирование. Введение в профессию*. М.: Планум; 2004. 947 с.
10. Зильберман М. *Консалтинг: методы и технологии*. Серия: «Консалтинг». СПб.: Питер; 2006. 432 с.
11. Пригожин А.И. *Методы развития организаций*. М.: МЦФЭР; 2003. 863 с.
12. Шейн Э. *Процесс консалтинга = Process consultation revisited: Building the helping relationship (1998)*. Пер. с англ. И. Малковой. Москва и др.: Питер; 2008. 288 с.
13. Невис Э. *Организационное консультирование: гештальт-подход (метод) = Organizational consulting: A gestalt approach (1997)*. Пер. с англ. Серия «Новый импульс». СПб.: Пирожков; 2002. 218 с.
14. Ковалев С.В. *НАП человеческого совершенства. Психотехнологии экстенсивного развития*. М.: Профит Стайл, КСП+; 2012. 448 с.
15. Болмэн Л., Терренс Д. *Рефрейминг организации. Компания как фабрика, семья, джунгли и храм = Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2020. 626 с.
16. Phelps N.A., Wood A. Promoting the global economy: The uneven development of the location consulting industry. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 2018;50(6):1336–1354. <https://doi.org/10.1177/0308518X17730832>
17. Jenkinson T., Jones H., Martinez J. V. Picking winners? Investment consultants' recommendations of fund managers. *The Journal of Finance*. 2015;71(5):2333–2370. <https://doi.org/10.1111/jofi.12289>
18. Jackson S.E., De Nisi A., Hitt M.A. (ed.). *Managing knowledge for sustained competitive advantage: designing strategies for effective human resource management*. Pfeiffer; 2003. 480 p.
19. Girard J.P., Girard J.L., Barnes S., Callahan Sh., Corney P., Dixon N.M. et al. *Knowledge management matters: Words of wisdom from leading practitioners*. Macon, GA: Sagology; 2018. 208 p.

## Refeneces

1. Barr A. *Enterprise performance and the functional diversity of social capital*. Centre for the Study of African Economies, Institute of Economics and Statistics, University of Oxford; 1998.
2. Fafchamps M. Solidarity networks in preindustrial societies: rational peasants with a moral economy. *Economic Development and Cultural Change*. 1992;41:147–174. <https://doi.org/10.1086/452001>
3. Tretyak O.A., Popov N.I. Methodology for assessing the effectiveness of network inter-firm relations. In: Sheresheva M.Yu. (sc. ed.). *Methodology for researching network forms of business organization. Chapter 4*. Moscow: HSE Publ. House; 2014. P. 144–166. (In Russian).
4. Sterligova A.N. The study of the results of the influence of interorganizational interaction on the results of the company, In: Sheresheva M.Yu. (sc. ed.). *Methodology for researching network forms of business organization. Chapter 5*. Moscow: HSE Publ. House; 2014. P. 167–231. (In Russian).
5. Yakovleva A. Yu. *Study of the mechanisms of formation of innovative ecosystems (IES)*. In: Sheresheva M.Yu. (sc. ed.). *Modern management: problems, hypotheses, research. Collection of scientific papers. Issue 4. At 2 pm*. Moscow: HSE Publ. House; 2012. P. 140–149. (In Russian).
6. Slonimskaya M.A. Network forms of organizing economic activity: concepts and models of development. *Belarusian economic journal*. 2019;(1):106–120.
7. Slonimskaya M.A. *Network forms of economic organization*. Ed. by A.E. Daineko; National Academy of Sciences of Belarus, Institute of Economics. Minsk: Belorusskaya nauka; 2018. (In Russian).
8. Payne A. New trends in the strategy consulting industry. *Journal of Business Strategy*. 1986;7(1):43–55. <https://doi.org/10.1108/eb039141>
9. Kubr M. (ed.). *Management consulting, Introduction to the profession*. M.: Planum; 2004. (In Russian).
10. Zilberman M. *Consulting: methods and technologies*. Series: Consulting. SPb.: Piter; 2006. (In Russian).
11. Prigogine A.I. *Methods for the development of organizations*. M.: MT'sPhER; 2003. (In Russian).
12. Shane E. *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Trans. from Eng. I. Malkova. Moscow et al: Piter; 2008. 288 p. (In Russian).
13. Nevis E. *Organizational consulting: A gestalt approach*. Trans. from Eng. New Pulse Series. SPb.: Pirozhkov; 2002. 218 p. (In Russian).
14. Kovalev S.V. *NLP of human perfection. Psychotechnologies of extensive development*. M.: Profit Stail; RSP+; 2012. (In Russian).
15. Bolman L.G, Terrence E. D. *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. Trans. from Eng. M.: Alpina Publisher; 2020. 626 p. (In Russian).
16. Phelps N.A., Wood A. Promoting the global economy: The uneven development of the location consulting industry. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 2018;50(6):1336–1354. <https://doi.org/10.1177/0308518X17730832>
17. Jenkinson T., Jones H., Martinez J. V. Picking winners? Investment consultants' recommendations of fund managers. *The Journal of Finance*. 2015;71(5):2333–2370. <https://doi.org/10.1111/jofi.12289>
18. Jackson S.E., De Nisi A., Hitt M.A. (ed.). *Managing knowledge for sustained competitive advantage: designing strategies for effective human resource management*. Pfeiffer; 2003. 480 p.
19. Girard J.P., Girard J.L., Barnes S., Callahan Sh., Corney P., Dixon N.M. et al. *Knowledge management matters: Words of wisdom from leading practitioners*. Macon, GA: Sagology; 2018. 208 p.

# Синергетический ценностной эффект от подписки на сервисы внутри экосистемы Яндекса

Ахмаева Людмила Геннадьевна

Канд. экон. наук, ст. преп. каф. рекламы и связей с общественностью  
ORCID: 0000-0002-7867-2590, e-mail: LG\_Ahmaeva@guu.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## Аннотация

В статье рассмотрены вопросы создания и развития бизнес-экосистем на российском рынке. Автором проанализировано понятие «экосистема» применительно к бизнесу, описаны основные пути формирования первых появившихся на российском рынке экосистем. Проведен обзор и анализ присоединения сервисов к экосистеме Яндекса, даны краткие характеристики ее ключевых сервисов. Выделены два основных для пользователя элемента любой экосистемы, в том числе для Яндекса: подписка и единый идентификатор пользователя. Описано их влияние на потребительское поведение и синергетический ценностный эффект от подписки на сервисы внутри экосистемы Яндекса для ее пользователей. Выделен наиболее эффективный способ привлечения пользователей в программы лояльности экосистемы – доставка продуктов – и показаны его преимущества. Поднят вопрос построения новой экосистемы в бизнесе, сравнимой по масштабу с Яндексом, и привлечения в нее достаточного количества пользователей. Для этого бизнес должен разработать и предложить пользователю уникальный сервис или уникальные условия, отличные от тех, что уже имеются сейчас. Даны рекомендации предпринимателям и прогнозы по дальнейшему развитию экосистем в России.

## Ключевые слова

Экосистема, бизнес-экосистема, Яндекс, сервисы экосистемы, мультисервисная подписка, единый идентификатор пользователя, пользователь экосистемы

**Для цитирования:** Ахмаева Л.Г. Синергетический ценностной эффект от подписки на сервисы внутри экосистемы Яндекса // Вестник университета. 2022. № 6. С. 65–73.



# Synergic value effect from subscription to services within the Yandex ecosystem

Liudmila G. Akhmaeva

Cand. Sci. (Econ.), Senior Lecturer at the Advertising and Public Relations Department  
ORCID: 0000-0002-7867-2590, e-mail: LG\_Ahmaeva@guu.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

This article examines the creation and development of ecosystems in business in the Russian market. The author analyses the concept of “ecosystem” as it applies to business and describes the main ways in which the first ecosystems to emerge in the Russian market have been formed. The review and analysis of service accession to the Yandex ecosystem is carried out, and brief characteristics of its key services are given. Two main elements of any ecosystem, including Yandex, are highlighted for the user: subscription and a single user identifier (ID). Their impact on consumer behaviour and the synergistic value effect of subscriptions to services within the Yandex ecosystem for its users is described. The most effective way of attracting users to ecosystem loyalty programmes – product delivery – is highlighted and its advantages are shown. The issue of building a new ecosystem in business, comparable in scale to Yandex, is raised, and attract enough users. For this, businesses must develop and offer a unique service to the user or a unique experience different from what is currently available. Recommendations for entrepreneurs and forecasts for the further development of ecosystems in Russia are given.

## Keywords

Ecosystem, business ecosystem, Yandex, ecosystem services, multiservice subscription, single user identifier, ecosystem user

**For citation:** Akhmaeva L.G. (2022) Synergic value effect from subscription to services within the Yandex ecosystem. *Vestnik universiteta*. no. 6, pp. 65–73.

## ВВЕДЕНИЕ

Впервые термин «экосистема», который впоследствии бизнес позаимствовал из биологии, ввел британский ботаник и эколог Артур Тэнсли в 1935 г. в работе «Правильное и неправильное использование ботанических терминов». Экосистему он определил, как совокупность организмов, обитающих в данном биотопе, которая, по его мнению, является именно системой, с ее составными элементами, единой историей и со способностью к согласованному развитию. Организмы экосистемы взаимодействуют друг с другом и окружающей средой, соперничают и сотрудничают, совместно эволюционируют и адаптируются к внешним событиям [1].

По примеру биологического аналога экосистемы бизнес-экосистема – это не случайный набор разноплановых элементов, а их структурированное и постоянно взаимодействующее сообщество. В широком смысле бизнес-экосистема – это отдельные (собственные или партнерские) сервисы со своими доходами и расходами и экономикой, объединенные вокруг одной компании. Их продукты дополняют друг друга и стараются закрыть как можно больше потребностей пользователей своими сервисами.

В созданной Джеймсом Муром в начале 1990-х гг. концепции стратегического планирования бизнес-экосистем, широко применяющейся в области высоких технологий в наши дни, дано следующее определение бизнес-экосистемы: «экономическое сообщество, состоящее из совокупности взаимосвязанных организаций и физических лиц. Экономическое сообщество производит товары и услуги, ценные для потребителя, которые также являются частью экосистемы. В состав экосистемы любого предприятия также входят поставщики, ведущие производители, конкуренты и другие заинтересованные стороны. Со временем они коэволюционируют свои возможности и роли и стремятся соответствовать направлениям, установленным одной или несколькими компаниями-лидерами. Те компании, которые занимают руководящие роли, могут меняться с течением времени, но функция лидера экосистемы ценится сообществом, потому что она позволяет членам двигаться к общим видениям, чтобы выровнять свои инвестиции и найти взаимоподдерживающие роли» [2, с. 26].

Первые появившиеся на российском рынке экосистемы формировались в процессе эволюции собственных, уже существующих и работающих сервисов или интеграции с другими компаниями и включении их сервисов в собственную экосистему. Такой подход позволяет осуществлять контроль над всеми сервисами, входящими в экосистему, но требует значительных ресурсов. Еще один способ развития экосистемы – заключение партнерских соглашений с другими компаниями, что дает возможность оперативно закрыть большее количество потребностей пользователя и одновременно избежать расходов (обычно значительных) на разработку собственных сервисов или покупку других компаний.

## МЕТОД

Методологическую основу настоящей статьи составили общенаучные теоретические методы исследования – критический анализ научной литературы, вторичной и первичной эмпирической информации. Тема бизнес-экосистем является новой и на данном этапе недостаточно разработана и раскрыта в научной литературе. Поэтому мы проанализировали в первую очередь данные компании «Яндекс» (далее – Яндекс), как одной из крупнейших экосистем в России, и компаний-партнеров сервисов экосистемы Яндекса, а также данные других экосистем, функционирующих на российском рынке.

## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Многие банки (ПАО «Сбербанк» (далее – Сбербанк), АО «Тинькофф Банк» (далее – Тинькофф Банк), ПАО «Банк ВТБ»), компании, работающие в сфере информационных технологий и телекоммуникаций (Яндекс, VK, МТС, МегаФон), ритейлеры (X5 Retail Group), классифайды (Авито) и маркетплейсы (Ozon, Wildberries) строят экосистемы вокруг своего основного бизнеса. Компания воспринимается не как отдельная организация, «боевая единица», а как один из команды представителей бизнес-экосистемы, охватывающей множество различных отраслей.

Экосистемы развиваются в схожих направлениях и создают похожий набор сервисов, несмотря на различия в ключевом бизнесе: все они выстраивают свои сервисы таким образом, чтобы закрыть наибольшее количество насущных повседневных потребностей пользователя. К примеру, все крупнейшие экосистемы присутствуют в трех ключевых для пользователя категориях: доставка еды, медиа и развлечения, транспорт.

Компания Яндекс стала самой дорогой компанией Рунета в 2020 г. Согласно данным рейтинга Forbes, ее стоимость составила 22 980 млн долл. [3].

В процессе развития экосистем компании стремятся при помощи своих сервисов удовлетворить в первую очередь наиболее актуальные и частотные запросы своих пользователей. На сегодняшний день в экосистему Яндекса входит около 90 сервисов по самым разным направлениям.

## ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ СЕРВИСОВ ЯНДЕКС

Рассмотрим и выделим основные этапы развития компании Яндекс и формирования ее экосистемы. В 1997 г. заработал самый первый поисковый движок компании под названием «Yandex-Web».

В 2001 г. появилась первая в российском сегменте Интернета система, позволявшая любой компании или частному лицу самостоятельно и без посредников размещать рекламу на площадках Яндекса. По своей сути, это была первая система контекстной рекламы в России. Она получила название «Яндекс.Директ» и работает под ним до сих пор.

В 2005 г. компания запустила рекламную сеть Яндекса (РСЯ), предоставляющую возможность размещать рекламу одновременно на всех сайтах, показывающих объявления «Яндекс.Директ».

В 2012 г. запущено приложение «Навигатор», содержащее обновляемые карты сотен городов, маршрутизацию с учетом пробок и голосовое сопровождение.

В 2015 г. запущено мобильное приложение для поиска водителями парковочных мест под названием «Яндекс.Парковка», а также музыкальный сервис «Яндекс.Радио», позволяющий выбирать и слушать музыку различных направлений и стилей. Завершился этап бета-тестирования сервиса «Яндекс.Транспорт», показывающего положение общественного наземного транспорта в режиме реального времени. Начали работу два сервиса для бизнеса: агрегатор логистических служб «Яндекс.Доставка» – доставка товаров из интернет-магазинов и специальный сервис для медиа, представляющий собой автоматическое информационное агентство, транслирующее новости в соответствии с поисковыми интересами пользователей.

В 2016 г. стартовало мобильное приложение «Яндекс.Здоровье», позволяющее записаться к врачу. Были запущены новые сервисы для бизнеса: «Яндекс.Телефония», при помощи которого стало возможным обрабатывать звонки и сообщения клиентов; «Яндекс.Аудитории», предназначенный для создания разнообразных аудиторных сегментов для показа рекламы. Сервис «Яндекс.Такси» начал обслуживать корпоративных клиентов.

В 2017 г. Яндекс разработал и создал голосового ассистента, известного сейчас как Алиса. Ассистент помогает людям в ежедневных делах, обращаясь к сервисам Яндекса. К примеру, он может построить маршрут и рассчитать время прибытия на место, рассказать анекдот, поставить будильник, включить кино или музыку. Алиса способна импровизировать и постоянно обучается, так как разработана и создана на основе нейронной сети. Помимо получения полезной информации (время в пути от точки до точки, таймер, погода, словарь и многое другое), с ней можно просто поболтать или поиграть. Алиса обладает собственным характером и чувством юмора. В этом же году Яндекс провел испытания беспилотных автомобилей, способных самостоятельно передвигаться по маршруту, распознавать и объезжать препятствия. Запущено несколько новых сервисов и продуктов для бизнеса, включая платформу «Яндекс.Авто», которая явилась объединяющей платформой сервисов для водителей с возможностью встраивания в мультимедийные системы автомобилей. Появился сервис для совместной работы внутри организации – «Яндекс.Коннект».

В 2018 г. выпущена умная колонка, оснащенная голосовым ассистентом Алисой, ставшее первым устройством собственной разработки компании под названием «Яндекс.Станция». В рамках запуска беспилотных автомобилей были открыты две тестовые зоны: в Иннополисе и Сколково. Тогда же Яндекс открыл сразу два новых и перспективных сервиса: сервис кратковременной аренды машин – каршеринг «Яндекс.Драйв» и сервис по доставке еды «Яндекс.Еда». «Яндекс.Драйв» позволяет водителям выбрать машины различного класса по гибким ценам, учитывающим предполагаемое время в пути, расстояние и включающее круглосуточную службу поддержки. «Яндекс.Еда» доставляет заказы из ресторанов и кафе в кратчайший срок благодаря технологии распределения заказов между курьерами.

В этом же году создано совместное предприятие Яндекса и Сбербанка на основе «Яндекс.Маркета», сфокусированное на создании сервисов для электронной торговли. Запущен маркетплейс «Беру», предлагающий к продаже широкий ассортимент товаров: от техники и электроники до стиральных порошков и кормов для животных.

В 2019 г. заработал сервис экспресс-доставки продуктов и товаров для дома «Лавка», позволяющий получить заказ через 15–30 минут. «Лавка» работает на основе сети локальных складов, откуда курьеры забирают заказы и доставляют их по ближайшим адресам. Сделать заказ можно на сайте [eda.yandex.ru](http://eda.yandex.ru), в мобильных приложениях «Яндекс.Еда» и «Яндекс.Такси». В это же время Яндекс создает разработки для умного дома под управлением голосового ассистента Алисы. Система способна объединить десятки устройств – от ламп освещения и кофеварок до кондиционеров и телевизоров. Алиса может включать свет и чайник, запускать пылесос или другую бытовую технику. Вместе с концепцией умного дома выпущены и собственные умные устройства: пульт управления, розетка и лампочка, подключаемые к Интернету. В этом же году появилась новая умная колонка с Алисой под названием «Станция Мини», позволяющая управлять устройством можно не только голосом, но и с помощью жестов. Выпущен экспериментальный робот для перевозки небольших грузов. Запущено тестирование лидаров (чувствительных сенсоров для беспилотных автомобилей, сканирующих пространство с помощью лазера и создающих трехмерную картину окружения автомобиля) собственной разработки. Робот получил название «Ровер», так как напоминает своим внешним видом луноход.

В 2020 г. мир столкнулся с пандемией, вызванной коронавирусом COVID-19. После ее начала компания оперативно запустила сервис, показывающий в режиме реального времени, сколько людей соблюдает режим самоизоляции.

Яндекс интенсивно продолжает развивать сервисы доставки, во многом из-за повывисшегося на такого рода услуги из-за локдаунов и самоизоляции спроса. Яндекс запустил услугу «Доставка по клику»: пользователь совершает покупку на «Яндекс.Маркете», затем товар привозят в ближайший к адресу доставки склад, а далее курьер доставляет заказ в удобное покупателю время за 15–20 минут. В «Яндекс.Такси» появилась услуга «доставка небольших посылок», а в «Яндекс.Еде» – даже робот-курьер «Яндекс.Ровер». Он осуществляет доставку еды из ресторанов людям пока только на территории Иннополиса и делового квартала «Белая площадь» в Москве.

В 2020 г. после завершения сотрудничества со Сбербанком в экосистему Яндекса был возвращен сервис «Маркет», сегодня являющийся одним из первых и старейших сервисов для поиска и сравнения товаров. Он включает в себя маркетплейс и является единой площадкой для выбора и покупки различных товаров. В «Яндекс.Маркете» можно найти все, что угодно – от мебели и одежды до товаров для дома и продуктов [4].

В ряде сегментов Яндекс является бесспорным лидером. К ним относятся, прежде всего, «Яндекс.Такси» (СП «Яндекса» и Uber) – абсолютный лидер на российском рынке такси. По данным Департамента транспорта Москвы на апрель 2020 г., доля по числу заказов «Яндекс.Такси» составила 63,1 %, а его выручка во II квартале 2021 г. – 28,1 млрд руб. (около 30 % от общей выручки компании). Этот бизнес принес Яндексу более 1 млрд руб. прибыли [5].

Яндекс интенсивно работает над развитием своего финансового сервиса. В марте 2021 г. был запущен платежный сервис Yandex Pay, позволяющий пользователю совершать покупки онлайн банковской картой, не вводя каждый раз ее данные. Yandex Pay – внутрироссийский механизм облегчения расчетов по картам: пользователю достаточно один раз привязать банковскую карту к своему аккаунту на Яндексе и затем просто оплачивать товары и услуги одним кликом.

Появление коронавируса и последовавшая за этим пандемия радикальным образом повысили спрос на предоставление услуг бесконтактным (цифровым) образом, а также на онлайн-покупки и услуги по доставке товаров на дом [6; 7].

Летом 2021 г. Яндекс приобрел банк «Акрополь», который стал работать под новым названием – «Яндекс Банк». Первым анонсированным продуктом банка стала программа кредитования водителей и курьеров, но в дальнейшем Яндекс планирует предложить и другие банковские продукты для различных категорий граждан. Кроме того, для покупателей «Маркета» Яндекс запустил собственный сервис срочки под названием «Сплит» и кредитование в партнерстве с Тинькофф Банком [8; 9].

Ключевыми элементами российской экосистемы Яндекса для пользователя, на наш взгляд, являются следующие: мультисервисная подписка и единый идентификатор пользователя (ID).

## МУЛЬТИСЕРВИСНАЯ ПОДПИСКА

Это следующий шаг в процессе эволюции программ лояльности. Подписка позволяет пользователям закрыть ряд своих потребностей и при этом сэкономить за счет бонусов, скидок, повышенного кэшбека и других привилегий подписки. Она удобна и быстро оформляется. При этом, по данным западных

исследований, у пользователей может быть несколько подписок на конкурирующие сервисы: например, более 85 % пользователей подписки Walmart+ имеют также подписку на Amazon Prime [10].

Подписки как таковые не могут генерировать прибыль для компании и часто бывают убыточными, но для экосистемы в целом важнее долгосрочная перспектива подписок: уменьшение привлечения стоимости аудитории к ее сервисам и повышение LTV (от англ. lifetime value – пожизненная ценность – примеч. ред.) пользователей. Для компании важно, чтобы пользователи приобретали как можно больше товаров и услуг именно внутри ее экосистемы. Аудитория Яндекса – это десятки миллионов пользователей поисковой системы.

Важным для пользователя моментом в оформлении мультисервисной подписки является возможность потребления контента в онлайн-кинотеатрах и на музыкальных сервисах экосистемы бесплатно или со значительной скидкой. Медиа-сервисы делают подписку привлекательной для пользователя и могут выступать в качестве одного из основных мотивирующих факторов для ее оформления пользователем [11; 12].

Яндекс первым среди российских экосистем запустил свою подписку для пользователей: в 2018 г. появилась подписка под названием «Яндекс.Плюс». Пользователи, подписанные на «Яндекс.Плюс», получают доступ к онлайн-кинотеатру «Кинопоиск», музыкальной библиотеке «Яндекс.Музыка», а также возможность копить бонусы за использование других сервисов экосистемы Яндекса. Стоит подписка 199 руб./мес. Летом 2021 г. у компании было 9 млн подписчиков и их количество продолжает расти [13].

Тем не менее, существующие программы лояльности в целом не имеют большого значения для пользователя сервисов экосистемы. На первый план для пользователя выходят удобство и экономия.

Эффективным способом привлечения пользователей в программы лояльности является доставка продуктов, потому что продукты – наиболее часто заказываемый товар, и если компания лидирует на рынке онлайн-доставки продуктов, она легко сможет мотивировать людей на участие в своей программе лояльности [14]. Для этого нет никакой необходимости объединять все сервисы в одно приложение – достаточно иметь ID для всех сервисов экосистемы.

Важнейшим элементом мультисервисной подписки является возможность накопления баллов или другого аналога поощрения пользователя, которые потом можно потратить на оплату товаров и услуг внутри экосистемы. Например, пользователь может оплачивать поездки на «Яндекс.Такси», получать часть стоимости баллами «Яндекс.Плюс» и затем оплачивать ими стоимость подписки, по сути, получая таким образом, все ее сервисы бесплатно. Получение баллов визуализирует для пользователя синергетический эффект от приобретения товаров и услуг внутри единой экосистемы. При этом баллами можно оплачивать не только стоимость подписки. Участник экосистемы Яндекса может получать скидки на «Яндекс.Маркете», в «Яндекс.Лавке» и «Яндекс.Еде», оплачивать поездки в сервисе каршеринга и получать тот или иной вариант выгоды практически в каждом из сервисов Яндекса. Этот процесс значительно упрощает второй ключевой элемент, а именно единый идентификатор пользователя.

## ЕДИНЫЙ ИДЕНТИФИКАТОР ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ

Этот связующий элемент, по сути, реализация концепции омниканальности для клиентов. ID повышает вовлеченность пользователя в экосистему и позволяет собирать данные о его поведении в сети для применения в продвижении собственных продуктов или в своих рекламных сервисах [15].

Клиента невозможно вовлечь в экосистему и вынудить пользоваться идентификаторами, если он не увидит в этом дополнительную ценность для себя. Ценность возникает, когда сервисы интегрируются друг с другом, а вся система работает как единое целое, чтобы за одну и ту же сумму денег за счет синергии внутри экосистемы пользователь мог бы получить больше товаров и услуг. А компания, охватив все важные сферы жизни пользователя и привлекая его программой лояльности, получает своего лояльного клиента на долгосрочный период [16; 17]. Бесспорно, для компании важно, чтобы ее пользователь приобретал товары и услуги при помощи ее сервисов. При этом клиент может быть пользователем одновременно нескольких из них, и это будет позитивным знаком для рынка в целом, потому что клиенты получают товар или услугу на выгодных условиях [18].

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

На основании сказанного выше, можно предположить, что основная борьба за пользователя экосистем будет вестись в сегменте доставки еды – за 2020 г. этот рынок вырос втрое – до 155 млрд руб. [19]. Согласно докладу Goldman Sachs [20], к 2025 г. этот сегмент должен вырасти до 1 трлн руб. Вероятнее

всего, в ближайшие годы существующие экосистемы будут вести активную борьбу за пользователей, запуская все новые сервисы, устройства и подписки.

Чтобы построить новую, сравнимую по масштабу с Яндексом, экосистему и привлечь в нее достаточное количество клиентов, необходимо предложить новый уникальный сервис или уникальные условия для пользователя, отличные от тех, что уже имеются сейчас [21].

Новым игрокам, планирующим создавать свои экосистемы на российском рынке, потребуется приложить немало усилий, чтобы потеснить уже существующие крупные компании. Исходя из того факта, что наиболее маржинальными сервисами на сегодня являются доставка еды и услуги такси, можно порекомендовать компаниям, выстраивающим собственную экосистему, сфокусироваться на этих быстро растущих сегментах и постепенно добавлять новые сервисы.

Синергетический эффект для пользователя обеспечивается за счет более высокой суммарной выгоды, получаемой в рамках использования сервисов, входящих в одну экосистему, в сравнении с той выгодой, которую пользователь мог бы получить, используя сервисы, входящие в разные экосистемы. Образно говоря, потратив 1 000 руб. внутри экосистемы Яндекса, пользователь получит больше товаров и услуг, нежели потратив ту же сумму, но в сервисах, не связанных между собой и не объединенных в экосистему. Ключевые элементы экосистемы, такие как мультисервисная подписка и единый пользовательский идентификатор, являются необходимым и достаточным условием возникновения эффекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, для того, чтобы существующим и будущим экосистемам успешно конкурировать между собой и получать значимую долю рынка, понадобится реализовать два ключевых элемента – мультисервисную подписку и единый идентификатор, после чего сфокусироваться на повышении синергетического эффекта, получаемого от подписки. Кроме того, следует оптимизировать сервисы, входящие в экосистему, таким образом, чтобы пользователь, приобретающий товары и услуги внутри экосистемы, получал более заметную и ощутимую выгоду для себя в сравнении с ситуацией, когда те же самые товары и услуги приобретаются в компаниях и сервисах, не входящих в единую экосистему.

## Библиографический список

1. РБК. *Что такое бизнес-экосистемы и зачем они нужны*. <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3> (дата обращения: 03.03.2022).
2. Moore J.F. *The Death of competition: Leadership & strategy in the age of business ecosystems*. New York: HarperBusiness; 1996. 320 p.
3. Forbes. *30 самых дорогих компаний Рунета. Рейтинг Forbes*. <https://www.forbes.ru/biznes-photogallery/421235-30-samyh-dorogih-kompaniy-runeta-reyting-forbes> (дата обращения: 03.03.2022).
4. Яндекс. *Все сервисы Яндекса*. <https://yandex.ru/all> (дата обращения: 03.03.2022).
5. ICT. *«Ситимобил» увеличил свою долю на рынке такси до 28,7 %*. <https://ict.moscow/news/sitimobil-uvlichil-svoiu-doliu-na-rynke-taksi-do-28-7/> (дата обращения 03.03.2022).
6. Котлер Ф. *Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер = Marketing insights from A to Z : 80 concepts every manager needs (2003)*. Пер. с англ. 10-е изд. М.: Альпина Паблишер; 2021. 211 с.
7. Яндекс. *Яндекс запустил сервис для оплаты покупок Yandex Pay*. [https://yandex.ru/company/press\\_releases/2021/2021-03-10-2](https://yandex.ru/company/press_releases/2021/2021-03-10-2) (дата обращения: 03.03.2022).
8. Тинькофф. *Тинькофф и Яндекс.Маркет запустили онлайн-кредитование покупателей*. <https://www.tinkoff.ru/about/news/05082021-tinkoff-and-yandex-market-launched-online-lending-to-customers/> (дата обращения: 03.03.2022).
9. Яндекс. *Яндекс запустил сервис для оплаты покупок по частям*. [https://yandex.ru/company/services\\_news/2021/2021-30-08#:~:text=Интернет%2C%2030%20августа%202021%20года,Сервис%20называется%20Сплит](https://yandex.ru/company/services_news/2021/2021-30-08#:~:text=Интернет%2C%2030%20августа%202021%20года,Сервис%20называется%20Сплит) (дата обращения: 03.03.2022).
10. CNBC. *Walmart+ is gaining momentum, hits 32 million members, Deutsche Bank estimates*. <https://www.cnbc.com/2021/09/14/walmart-hits-32-million-members-deutsche-bank-estimates.html> (дата обращения: 03.03.2022).
11. VC. *Как российские компании развивают экосистемы – 2022*. <https://vc.ru/u/163530-nikolay-sedashov/349623-kak-rossiyskie-kompanii-razvivayut-ekosistemy-2022> (дата обращения 03.03.2022).
12. Алексина С.Б., Иванов Г.Г., Крышталев В.К., Панкина Т.В. *Методы стимулирования продаж в торговле*. М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М; 2021. 304 с.
13. VC.RU. *«Кинопоиск HD» на 1 млн за два месяца – до 4 млн*. <https://vc.ru/media/239914-yandeks-otchitalsya-o-roste-chislasmotryashchih-podpischikov-kinopoisk-hd-na-1-mln-za-dva-mesyaca-do-4-mln> (дата обращения: 03.03.2022).

14. Нордфальт Й. *Ритейл-маркетинг: практики и исследования = In-store marketing. On sector knowledge and research in retailing (2011)*. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2019. 490 с.
15. VC.RU. *Как российские компании стоят экосистемы и чего ожидать*. <https://vc.ru/u/163530-nikolay-sedashov/105427-kak-rossiyskie-kompanii-stroyat-ekosistemy-chto-proishodit-i-chego-ozhidat> (дата обращения 03.03.2022).
16. Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетяван А. *Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому: технологии продвижения в интернете = Marketing 4.0: Moving from traditional to digital hardcover (2016)*. Пер. с англ. Хорошиловой М. М.: Эксмо; 2019. 316 с.
17. Кожушко О.А., Чуркин И., Агеев А. и др. *Интернет-маркетинг и digital-стратегии. Принципы эффективного использования*. Новосибирск: РИЦ НГУ; 2019. 241 с.
18. *Эффективные коммуникации. Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»*. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2020. 200 с.
19. VC.RU. *Infoline: более 55 % российского рынка онлайн-продаж продуктов приходится на пять игроков*. <https://vc.ru/trade/209423-infoline-bolee-55-rossiyskogo-rynka-onlayn-prodazh-produktov-prihoditsya-na-pyat-igrokov> (дата обращения 03.03.2022).
20. Banki.Ru. *Goldman Sachs оценил экосистему «Сбера» в 1,13 трлн рублей*. <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10951330> (дата обращения 03.03.2022).
21. Mobile-Review. *Война российских экосистем. «Яндекс» против «Сбера» плюс другие*. <https://mobile-review.com/all/articles-analytics/vojna-rossijskih-ekosistem-yandeks-protiv-sbera-plyus-drugie/> (дата обращения 03.03.2022).

## References

1. RBC. *What are business ecosystems and why are they needed*. <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3/> (accessed 03.03.2022).
2. Moore J.F. *The Death of competition: Leadership & strategy in the age of business ecosystems*. New York: HarperBusiness; 1996. 320 p.
3. Forbes. *The 30 most expensive companies on the Rунet. Forbes rating*. <https://www.forbes.ru/biznes-photogallery/421235-30-samyh-dorogih-kompaniy-runeta-reyting-forbes> (accessed 03.03.2022).
4. Yandex. *All Yandex services*. <https://yandex.ru/all> (accessed 03.03.2022).
5. ICT. *“Citymobil” increased its share in the taxi market to 28.7 %*. <https://ict.moscow/news/sitimobil-uvlichil-svoiu-doliu-na-rynke-taksi-do-28-7/> (accessed 03.03.2022).
6. Kotler F. *Marketing insights from A to Z : 80 concepts every manager needs*. Trans. from Eng. 10th ed. Moscow: Alpina Publisher; 2021. 211 p. (In Russian).
7. Yandex. *Yandex has launched a service for paying for Yandex purchases. Payment*. [https://yandex.ru/company/press\\_releases/2021/2021-03-10-2](https://yandex.ru/company/press_releases/2021/2021-03-10-2) (accessed 03.03.2022).
8. Tinkoff. *Tinkoff and Yandex.Market have launched online lending to customers*. <https://www.tinkoff.ru/about/news/05082021-tinkoff-and-yandex-market-launched-online-lending-to-customers/> (accessed 03.03.2022).
9. Yandex. *Yandex has launched a service for paying for purchases in parts*. [https://yandex.ru/company/services\\_news/2021/2021-30-08#:~:text=Интернет%2C%2030%20августа%202021%20года,Сервис%20называется%20Сплит](https://yandex.ru/company/services_news/2021/2021-30-08#:~:text=Интернет%2C%2030%20августа%202021%20года,Сервис%20называется%20Сплит) (accessed 03.03.2022).
10. CNBC. *Walmart+ is gaining momentum, has 32 million users, according to Deutsche Bank estimates*. <https://www.cnbc.com/2021/09/14/walmart-hits-32-million-members-deutsche-bank-estimates.html> (accessed 03.03.2022).
11. VC. *How Russian companies develop ecosystems – 2022*. <https://vc.ru/u/163530-nikolay-sedashov/349623-kak-rossiyskie-kompanii-razvivayut-ekosistemy-2022> (accessed 03.03.2022).
12. Aleksina S.B., Ivanov G.G., Kryshchalev V.K., Pankina T.V. *Methods of stimulating sales in trade*. Moscow: Publ. House “FORUM”; INFRA-M; 2021. 304 p.
13. VC.RU. *«Кинопоиск HD» на 1 млн за два месяца – до 4 млн*. <https://vc.ru/media/239914-yandeks-otchitalsya-o-roste-chislasmotryashchih-podpischikov-kinopoisk-hd-na-1-mln-za-dva-mesyaca-do-4-mln> (accessed 03.03.2022).
14. VC.RU. *«Кинопоиск HD» на 1 млн за два месяца – до 4 млн*. <https://vc.ru/media/239914-yandeks-otchitalsya-o-roste-chislasmotryashchih-podpischikov-kinopoisk-hd-na-1-mln-za-dva-mesyaca-do-4-mln> (accessed 03.03.2022).
15. Nordfält J. *In-store marketing. On sector knowledge and research in retailing*. Transl. from Eng. M.: Alpina Publisher; 2019. 490 p.
16. VC.RU. *How Russian companies value the ecosystem and what to expect*. <https://vc.ru/u/163530-nikolay-sedashov/105427-kak-rossiyskie-kompanii-stroyat-ekosistemy-chto-proishodit-i-chego-ozhidat> (accessed 03.03.2022).
17. Kotler F., Kartajaya H., Setiawan A. *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital hardcover*. Transl. from Eng. M.: Eksmo; 2019; 316 p. (In Russian).
18. Kozhushko O.A., Churkin I., Ageev A. et al. *Internet Marketing and Digital Strategies. Principles of effective use*. Novosibirsk: RITS NGU; 2019. 241 p. (In Russian).

19. HBR. *Effective communications. Series "Harvard Business Review: 10 best articles"*. Trans. from Eng. M.: Alpina Publisher; 2020. 200 p. (In Russian).
20. VC.RU. *Infoline: five players account for more than 55 % of the Russian online product sales market*. <https://vc.ru/trade/209423-info-line-bolee-55-rossiyskogo-rynka-onlayn-prodazh-produktov-prihoditsya-na-pyat-igrokov> (accessed 03.03.2022).
21. Banki.Ru. *Goldman Sachs estimated the Sber ecosystem at 1.13 trillion rubles*. <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10951330> (accessed 03.03.2022).
22. Mobile-Review. *Russian ecosystems' war. Yandex vs. Sberbank plus others*. <https://mobile-review.com/all/articles/analytics/vojna-rossijskih-ekosistem-yandeks-protiv-sbera-plyus-drugie/> (accessed 03.03.2022).

# Принципы цифровой трансформации бизнеса в современных условиях. Часть I.

**Кафиятуллина Юлия Насиховна**

Ст. преп. каф. управления инновациями  
ORCID: 0000-0001-9569-7530, e-mail: Yn\_kafiyatullina@guu.ru

**Курочкин Данила Александрович**

Ст. преп. каф. управления инновациями  
ORCID: 0000-0002-7248-0045, e-mail: Da\_kurochkin@guu.ru

**Сердечный Денис Владимирович**

Канд. техн. наук, доц. каф. управления инновациями  
ORCID: 0000-0003-3060-9469, e-mail: dv\_serdechnyj@guu.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## Аннотация

Исследования цифровой трансформации бизнес-процессов вызывают широкий интерес среди отечественных и зарубежных ученых. Темпы развития отечественной экономики на современном этапе во многом связаны с повсеместными цифровыми преобразованиями. За последнее десятилетие результативность инновационной деятельности в России, а также темпов цифровизации, остается на удовлетворительном уровне, что не соответствует общемировой тенденции. Перед отраслями экономики, корпорациями, малыми субъектами экономики стоит проблема адаптации к цифровому миру. В условиях наступающего экономического кризиса, роста числа угроз экономической устойчивости задача наращивания темпов цифровизации стоит наиболее остро. В рамках исследования рассмотрены основные технологии в концепции научно-технического развития Российской Федерации, проанализированы инструменты цифровизации ключевых отраслей отечественной экономики. Основываясь на приведенных сведениях, сформулированы рекомендации по цифровой трансформации бизнеса. В силу актуальности темы результаты работы могут стать базой для последующих исследований.

## Ключевые слова

Цифровая трансформация, цифровизация бизнеса, цифровая зрелость, критерии эффективности, управление бизнесом, инструменты цифровой трансформации, Интернет, интернет вещей, промышленный интернет вещей, киберфизические системы, цифровые двойники, искусственный интеллект, дополненная реальность, 3D-печать, стандартизация, стандарты для цифровой индустрии, дорожная карта развития

**Для цитирования:** Кафиятуллина Ю.Н., Курочкин Д.А., Сердечный Д.В. Принципы цифровой трансформации бизнеса в современных условиях. Часть I. // Вестник университета. 2022. № 6. С. 74–82.



# Digital business transformation in current conditions. Part I.

**Yuliya N. Kafiyatullina**

Senior Lecturer at the Innovations Management Department  
ORCID: 0000-0001-9569-7530, e-mail: Yn\_kafiyatullina@guu.ru

**Danila A. Kurochkin**

Senior Lecturer at the Innovations Management Department  
ORCID: 0000-0002-7248-0045, e-mail: Da\_kurochkin@guu.ru

**Denis V. Serdechnyy**

Cand. Sci (Tech.), Assoc. Prof. at the Innovations Management Department  
ORCID: 0000-0003-3060-9469, e-mail: dv\_serdechnyj@guu.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

Research on the business processes digital transformation is of great interest among Russian and foreign scientists. The domestic economy's development pace at the present stage is largely associated with widespread digital transformations. Over the past decade, Russia's innovation performance, and the pace of digitalisation, has remained at a satisfactory level, which is not in line with the global trend. Branches of the economy, corporations, and small economic entities face the problem of adapting to the digital world. In the context of the upcoming economic crisis, the growing number of threats to economic sustainability, the task of increasing the pace of digitalisation is most acute. The study considers the main technologies in the concept of scientific and technological development of the Russian Federation, analyses the digitalisation tools and key sectors of the domestic economy. Based on the information provided, recommendations for the business digital transformation have been formulated. Due to the relevance of the topic, the results of the study have formed the basis of subsequent researches.

## Keywords

Digital transformation, business digitalisation, digital maturity, performance criteria, business management, digital transformation tools, Internet, Internet of Things, industrial Internet of Things, cyber-physical systems, digital twins, artificial intelligence, augmented reality, 3D printing, standardisation, standards for digital industry, development roadmap

**For citation:** Kafiyatullina Yu.N., Kurochkin D.A., Serdechnyy D.V. Digital business transformation in current conditions. Part I. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 74–82.



## ВВЕДЕНИЕ

Настоящая цифровая эпоха характеризуется постепенным уходом от традиционного представления о производстве товаров и услуг [1; 2]. В условиях пандемии COVID-19, концепции импортозамещения и экономического кризиса средства цифровизации стали необходимым инструментом как для субъектов экономики, так и для населения [3]. Процесс цифровой трансформации приводит к значительным изменениям во многих отраслях экономики, оказывает влияние на структуру ведения бизнеса. Ключевая цель цифровой трансформации – повышение показателей эффективности и результативности бизнес-процессов. Компании, вовремя не приступившие к разработке и внедрению стратегии цифровой трансформации, вряд ли будут соответствовать требованиям рынка и конкурировать в новой цифровой реальности. Однако переход этот сопряжен с определенными рисками, вызванными внешними и внутриорганизационными проблемами [4].

По данным Росстата, а также по результатам исследований ряда зарубежных и отечественных исследователей только треть крупных организаций в Российской Федерации успешно внедряет концепцию цифровой трансформации [5; 6]. Во многом проблема заключается в отсутствии понимания применимости тех или иных цифровых инструментов, а также актуальности их на момент разработки стратегии трансформации. Непонимание основных принципов цифровой трансформации влечет за собой серьезные проблемы как для производственных компаний, так и для национальной экономики в целом. Для того, чтобы стать «цифровой нацией», необходимо наладить четкое взаимодействие правительства, субъектов экономики, а также граждан, разработать, по возможности, универсальные алгоритмы цифровой трансформации, методики оценки готовности субъектов экономики и рекомендации по переходу на новый цифровой уклад.

Исследование представляет собой обзор актуальных инструментов и схем цифровой трансформации. В рамках проводимого исследования предполагается использовать методы эмпирического исследования, теоретического познания, логические методы, а также методы сравнения. По результатам обзора инструментов и анализа методик будут сформулированы ряд рекомендации по алгоритмам цифровой трансформации.

## ЗАДАЧИ И НАПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Перед анализом ключевых инструментов цифровой эпохи следует определиться с принципиальными понятиями. К ним относятся цифровизация и цифровая трансформация.

Под цифровизацией следует рассматривать переход от традиционных форм восприятия объектов и процессов к информационным, например: оцифровка данных, автоматизация процессов, создание виртуальных двойников реальных объектов и т. п. [7]. Цифровизация требует нового взгляда на процессы коммуникации, автоматизации некоторых процессов.

Цифровая трансформация, в свою очередь, представляет собой интеграцию цифровых технологий в деятельность организации, что влечет за собой инфраструктурные изменения в бизнес-процессе. Цифровая трансформация требует изменений в действиях руководства, образе мышления исполнителей, отношении к рискам, а также формирования нового подхода к рабочему процессу – готовности к принятию решений в условиях неопределенности и постоянных изменений внешней среды.

Увеличение производительности, новые интерактивные формы взаимодействия с клиентом, автоматизированное принятие управленческих решений – это некоторые примеры потенциальной выгоды от результатов внедрения цифровых инструментов. Интеграция цифровых технологий – один из эффективных инструментов, позволяющих решить целый спектр стратегических задач:

- внедрение современных подходов к формированию новых качеств компании;
- соответствие мировым трендам непрерывного ускорения научно-технического прогресса;
- создание условий для ведения бизнеса, адекватных пандемии COVID-19;
- достижение устойчивого развития организации в условиях неопределенности;
- снижение фактических затрат на разработку новых продуктов;
- сокращение времени выхода продукции на рынок.

В качестве основных критериев эффективности цифровой трансформации можно выделить:

- наличие адекватного стратегического плана;
- эффективную систему управления планируемыми преобразованиями;
- внедрение во все сферы компании принципов и ценностей «цифровой культуры».

По результатам опросов руководителей производственных компаний [8] можно судить об их потенциальной готовности к цифровой трансформации, так как лишь 10 % опрошенных лиц видят преобладание рисков над возможностями цифровизации. Кроме того, подавляющее большинство опрошенных (до 98 %) уверены в повышении эффективности бизнеса благодаря цифровой трансформации. Рост эффективности ожидается в результате:

- комплексного планирования деятельности цифрового предприятия;
- внедрения концепции энергоэффективности использования производственных ресурсов;
- постепенного снижения затрат на автоматизацию поддержания уровня качества [8].

Ключевыми направлениями цифровой трансформации, соответственно, будут являться: управление клиентским опытом, работа с данными и цифровизация бизнес-процессов. Основные ожидания руководства предприятия от цифровой трансформации сосредоточены, как правило, на повышении капитализации компании и повышении маржинальности ее продукта. Уже достигнутые результаты включают снижение затрат, повышение производительности и повышение скорости адаптации к внешним изменениям.

Эволюция развития мировой промышленной индустрии состоит из нескольких этапов. Сегодня наблюдается широкое применение концепции «Индустрия 4.0», основанной на цифровых технологиях, киберфизических производственных системах, направленных на слияние физического и цифрового производств. В 2019 г. мировой рынок цифровых решений оценивался в 71,7 млрд долл. США. Этот показатель растет в среднем на 17 % в год [3; 9].

Согласно «Прогнозу социально-экономического развития Российской Федерации на 2021 г. и на плановый период 2022 и 2023 гг.» [10], трендом развития производственных компаний станет эффективное финансирование прикладных опытно-конструкторских исследований в рамках «Индустрии 4.0» и применение полученных результатов в промышленном производстве.

В «Прогнозе социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 г.» [11] отмечается, что сегодня на развитие высокотехнологичных секторов экономики сдерживающее влияние оказывает ряд ограничений, в том числе:

- технологическое отставание отдельных производственных направлений;
- санкционное давление на секторы экономики;
- низкая производительность труда;
- дефицит финансовых ресурсов (в том числе на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ);
- низкие темпы импортозамещения.

В условиях экономического кризиса 2022 г. список перечисленных ограничений значительно расширен. Нарастание темпов цифровизации отраслей экономики, цифровой трансформации ее субъектов следует реализовывать в условиях частичной экономической изоляции.

В «Дорожной карте по развитию «сквозной» цифровой технологии «Новые производственные технологии» [12] в качестве одного из ключевых драйверов развития «сквозных» цифровых технологий выделяют активное развитие рынка технологий «умного» производства (англ. smart manufacturing), которое напрямую связывается с предприятиями, реализующими программы промышленной трансформации в автоматизации (например, «Индустрия 4.0») [9].

## ИНСТРУМЕНТЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Промышленные предприятия передовых экономик используют различные цифровые технологии, включая облачные технологии, киберфизические системы, интернет вещей и промышленный интернет вещей, искусственный интеллект, цифровые двойники, машинное обучение и многие другие технологии.

Киберфизические системы на сегодняшний день не получили единого и общепринятого определения, так как они находятся на пересечении сразу нескольких областей и, в зависимости от их реализации, способны воздействовать на различные стороны жизни. В целом киберфизическую систему можно охарактеризовать, как набор взаимосвязанных и взаимодействующих устройств, средств передачи, обработки и хранения данных, общей чертой которых является очень тесное взаимодействие между вычислительными и физическими процессами [4; 6]. Такие системы в промышленности выступают в качестве базовых компонентов архитектур существующих и будущих средств автоматизации управления сложными объектами. Возможность облегчать и улучшать жизнь людей с помощью киберфизических

систем прекрасно иллюстрируется на примере «умных городов». Сингапур неоднократно признавался различными исследователями самым «умным» городом в мире. Ряд стартапов объединены в один большой проект с целью создания эффективных решений для Сингапура, затрагивающих практически все сферы жизни городского населения – от правоохранительных органов и автоматического устранения нарушений закона, до транспортной системы и управления энергопотреблением, водоснабжения и здравоохранения. И эти начинания окупаются, например, одна только отдельно взятая система управления дорожным движением может сэкономить сингапурским водителям десятки тысяч часов в течение года [9].

Цифровые двойники используются для виртуализации, моделирования и изучения сложных операционных продуктов. Далее все полученные данные могут быть использованы с целью значительного сокращения этапа выхода на рынок, сокращения затрат, повышения качества и т. д. Создание и использование цифровых двойников в промышленности необходимо на этапах анализа проектов, оценки влияния изменений и оптимизации производительности. Посредством цифровых двойников промышленные предприятия способны воспроизводить новые процессы и продукты в виде цифровых моделей до старта производственных и других физических процессов, а это в конечном счете способствует минимизации издержек, количества отходов и прочих производственных потерь. В 2021 г. инвестиции в технологии цифровых двойников выросли на 18 % [13].

Опираясь на данные Международной федерации робототехники, можно констатировать, что на промышленных предприятиях по всему миру сегодня, функционирует около 3 млн роботов. С 2013 по 2018 г. можно наблюдать стабильный рост числа промышленных роботов, пик которого пришелся на 2018 г. В 2019 г. количество установок уменьшилось на 9,7 %, однако, в 2020 и 2021 гг. снова наблюдается восходящий тренд. Самое большое количество промышленных роботов в настоящее время установлено в:

- Сингапуре (920 шт.);
- Южной Корее (860 шт.);
- Китае (790 шт.) [14].

Таким образом, роботизированные производственные комплексы приводят к повышению качества выпускаемой продукции и снижению доли брака, повышению коэффициента сменности оборудования без увеличения численности работников, обеспечению ритмичности производства, снижению травматизма работников и т. п.

Интернет вещей – технология, которая основана на объединении физических объектов в единую сеть, в которую встраивается определенный набор датчиков, программное обеспечение и некоторые другие технологии. Вся эта система используется для обмена информацией с другими устройствами через Интернет. Физические устройства, которые необходимо объединить в сеть, могут варьироваться от обычных бытовых приборов до сложного промышленного оборудования. Сегодня в мире насчитывается порядка 10 млрд подключенных интернет-устройств, к 2025 г. их количество может увеличиться до 22 млрд [5; 15]. Физические объекты обмениваются и аккумулируют информацию с минимальным вмешательством человека с помощью:

- облачных технологий;
- больших данных;
- мобильных технологий.

Промышленный интернет вещей – это применение описанной выше технологии в сфере промышленности, в частности подключение различных физических устройств, датчиков и инструментов, управляемых с использованием облачных технологий.

Интернет вещей для бизнеса помогает аккумулировать и анализировать данные от всех действующих элементов процесса, что позволяет более эффективно контролировать, повышать производительность и эффективность бизнес-операций, обеспечивать более высокий уровень контроля над бизнес-процессами и устранять ошибки, вызванные человеческим фактором.

Рост использования промышленного интернета в России напрямую зависит от развития сетей коммуникации. В декабре 2020 г. правительственная комиссия по цифровому развитию утвердила разработанные в государственной корпорации «Ростех» дорожные карты развития интернета вещей в России. Объем финансирования проекта составляет 22,4 млрд руб., из них 17,4 млрд руб. из источников, не связанных с бюджетом. По проекту к 2024 г. объем продаж российских производителей

на внутреннем рынке должен составить 207,3 млрд руб., на внешнем рынке – 2,5 млрд руб., а количество специалистов на этом рынке к 2024 г. должно составить около 4,2 млн человек [15].

Дополненная реальность, как цифровая технология может быть успешно применима в промышленности, в частности, в таких производственных сферах, как:

- сборка технически сложной продукции (операторы производственных линий используют проекционные дисплеи, отражающие карты процессов, при этом руки рабочего свободны для выполнения сборочных операций);
- удаленный ремонт и обслуживание (в режиме реального времени специалисты анализируют работу оборудования и возникающих проблем посредством видеотрансляции, а затем, используя этот же режим, получают консультативную помощь);
- обеспечения требуемого уровня качества (технология дополненной реальности помогает операторам, инженерам и другим специалистам оперативно сравнивать уже изготовленные изделия со спецификациями и проверять правильность использования и сборки нужных деталей);
- обучение персонала на рабочем месте (использование интерактивных электронных руководств по сборочным процессам позволяет повысить качество сборки, сократить время на обучение, а также обеспечить безопасность персонала) [13].

Искусственный интеллект – технология, широко применяемая в области автоматизации производственных процессов, которая способна реализовать так называемое «машинное зрение». Искусственный интеллект успешно используется там, где необходим постоянный контроль:

- регламента выполнения операций;
- состояния и уровня износа оборудования;
- качества продукции и т. д.

В «Дорожной карте по развитию «сквозной» цифровой технологии «нейротехнологии и искусственный интеллект» [16] отмечено, что искусственный интеллект может применяться для реализации новых возможностей человека:

- генерация кода для программного обеспечения;
- рекомендации в принятии решений;
- автоматизации небезопасных работ;
- повышение уровня цифровой коммуникаций.

В документе указывается, что применение искусственного интеллекта необходимо во всех экономических и социальных отношениях для повышения качества жизни и улучшения благосостояния общества [15].

В 2021 г. и 2022 г. можем наблюдать бурный рост технологий, так или иначе связанных с искусственным интеллектом, в том числе, в промышленности. Ключевой альтернативой классическому управлению производством становится автоматизация промышленных предприятий с помощью робототехники и интернета вещей [17].

3D-печать – технология, активно применяемая производственными компаниями. Аддитивные технологии используются при создании прототипов конечного продукта (в целях проверки конструкции или функциональности изделия), отработки технологии его сборки, при этом, практически любые ошибки могут быть исправлены оперативно путем редактирования 3D-модели и ее перепечатки в следующей итерации. Сфера аддитивных технологий в 2021 г. показала высокие темпы роста, что во многом связано с пандемией COVID-19. Методы цифрового производства, посредством 3D-печати, позволили производить средства индивидуальной защиты в непосредственной близости от мест, где в этом нуждались. Технологии 3D-печати позволяют существенно повысить гибкость производственных процессов и обеспечить рост производительности в большей степени, чем традиционное производство. Прогнозируется, что к 2025 г. рынок промышленной 3D-печати вырастет до 5,3 млрд долл. США [13].

Одна из ключевых задач цифровизации промышленного производства – создание стандартов цифровизации. В 2020 г., в рамках серии «Предварительный национальный стандарт РФ» «Умное производство», разработаны первые стандарты для цифровой индустрии, в том числе регламентирующие сферу так называемых цифровых двойников, реализующих виртуальное представление физических элементов производственного процесса, интернета вещей и промышленного интернета вещей. Сейчас принято более 30 цифровых стандартов и разрабатывается еще 50 новых стандартов. Все эти документы, теоретически, должны способствовать унификации инструментов цифровизации и развитию цифро-

вых платформ. Среди промышленных стандартов особое значение имеют те, что связаны с Интернетом. При создании новых продуктов, услуг и приложений с использованием технологий интернета вещей и промышленного интернета вещей обеспечивается их независимость от конкретного провайдера. Следует отметить, что российский проект отраслевого стандарта «Информационные технологии. Требования совместимости и образцы устройств промышленного интернета вещей (ISO/IEC “Information technology. Compatibility requirements and model for devices within IIoT systems”) одобрен экспертами международной организации по стандартизации ISO/IEC [18].

## ПРИНЦИПЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Представленные инструменты безусловно носят прикладной характер, не являются универсальным средством цифровой трансформации для широкого спектра деятельности субъектов российской экономики. Очевидно, что в данном случае речь не идет об обычной автоматизации некоторых процессов, поскольку цифровая трансформация подразумевает под собой кардинальный пересмотр всех бизнес-процессов организации. Интеграция цифровых решений в деятельность компании должна иметь широкий охват, изменения коснуться не только тех структурных элементов предприятия, которые связаны со сферой информационных технологий. Следовательно, необходимо оценить возможность и готовность применения перечисленных инструментов бизнесом. В теории и практике большое внимание уделяется проведению оценки уровня цифровой зрелости организации, которая позволяет выявить барьеры цифровой трансформации и направления цифрового развития. Обоснованный выбор универсальной методики является актуальной задачей.

Очевидно, эффект от внедрения инструментов цифровизации и результаты цифровой трансформации проявляются далеко не сразу. Актуальной задачей является определение критериев для эффективности внедренных инструментов цифровизации в деятельность производственной компании.

При формировании данных критериев необходимо обратить особое внимание на финансовые результаты компании, оценку эффективности ключевых видов деятельности, качество взаимоотношений с потребителями, маркетинговую политику, использование ресурсов и инновационного потенциала, а также следует учесть миссию и ценности компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе рассмотрены основные технологии в рамках концепции научно-технического развития Российской Федерации; проанализированы инструменты цифровизации ключевых бизнес-процессов предприятий производственного сектора.

К основным задачам цифровой трансформации производственного предприятия можно отнести:

- преобразование управленческой системы с помощью цифровых технологий;
- развитие стратегического планирования и прогнозирования;
- оптимизацию издержек;
- реализацию кадрового потенциала;
- формирование цифровой среды и цифровых компетенций персонала;
- реализацию маркетингового и производственного потенциала;
- развитие добросовестной конкуренции на внутреннем рынке;
- создание эффективных механизмов управления данными;
- повышение уровня безопасности с помощью инструментов цифровизации.

В результате реализации концепции цифровой трансформации предприятие формирует конкурентные преимущества на базе применения цифровых технологий во всех сферах своей деятельности: организации и управлении производством, маркетингом, инновациями, персоналом, финансами. Проведение цифровой трансформации для производственной компании создает возможности для роста выручки, укрепления рыночных позиций, увеличения степени удовлетворенности клиентов, снижения издержек и повышение качества товаров и услуг. При этом программа повышения уровня компетенций, удовлетворенности и вовлеченность коллектива в процесс цифровой трансформации формирует кадровый потенциал компании.

## Библиографический список

1. Российская Федерация. Приказ Минцифры России от 18.11.2020 № 600 (ред. от 14.01.2021) «Об утверждении методик расчета целевых показателей национальной цели развития Российской Федерации «Цифровая трансформация». <https://legalacts.ru/doc/prikaz-mintsifry-rossii-ot-18112020-n-600-ob-utverzhenii/> (дата обращения: 05.04.2022).
2. Parviainen P., Tihinen M., Kääriäinen J., Teppola S. Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management.* 2022;5(1):63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
3. Сайт Администрации Президента России. Заседание Совета по стратегическому развитию и национальным проектам. <http://www.kremlin.ru/events/president/news/66217> (дата обращения: 05.04.2022).
4. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Antunes Marante C. A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies.* 2021;58(5):1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
5. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Доклад руководителя Росстата А.Е. Суринова «Цифровая экономика: вызовы для российской статистики». [https://rosstat.gov.ru/storage/subblock/subblock\\_document/2018-06/28/docl27022018.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/subblock/subblock_document/2018-06/28/docl27022018.pdf) (дата обращения: 05.04.2022).
6. Kraus A., Durst S., Ferreira J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management.* 2022;63:102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
7. Hagberg J., Sundstrom M., Egels-Zandén N. The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail and Distribution Management.* 2016;44(7):694–712. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140>
8. Digital factories 2020. *Shaping the future of manufacturing.* <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/digital-factories-2020-shaping-the-future-of-manufacturing.pdf> (дата обращения: 05.04.2022).
9. Информация проектного офиса национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Методические материалы. <https://data-economy.ru/projectoffice> (дата обращения: 05.04.2022).
10. Минэкономразвития РФ. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 гг. <https://bit.ly/3PvYSBn> (дата обращения: 05.04.2022).
11. Минэкономразвития РФ. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 г. <https://bit.ly/3z93doM> (дата обращения: 05.04.2022).
12. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Дорожная карта развития «сквозной» цифровой технологии «Новые производственные технологии». <https://digital.gov.ru/ru/documents/6662/> (дата обращения: 05.04.2022).
13. Абдрахманова Г.И., Вишневецкий К.О., Гохберг Л.М. Индикаторы цифровой экономики: 2020: статистический сборник. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ; 2020. 360 с.
14. Dzedzickis A., Subačiūtė-Žemaitienė J., Štutins E., Samukaitė-Bubnienė U., Bučinskas V. Advanced Applications of Industrial Robotics: New Trends and Possibilities. *Applied Sciences.* 2022;12(1):135. <https://doi.org/10.3390/app12010135>
15. Интернет ненужных вещей. Правкомиссия утвердила «дорожные карты» развития технологий. *Коммерсантъ.* 10.12.2020. <https://www.kommersant.ru/doc/4605543> (дата обращения: 05.04.2022).
16. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Дорожная карта развития «сквозной» цифровой технологии «нейротехнологии и искусственный интеллект» <https://digital.gov.ru/ru/documents/6658/> (дата обращения: 05.04.2022).
17. Zutin G., Barbosa G., de Barros P. Readiness levels of Industry 4.0 technologies applied to aircraft manufacturing – a review, challenges and trends. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology.* 2022;120:927–943. <https://doi.org/10.1007/s00170-022-08769-1>
18. Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт). Первый международный стандарт в области промышленного интернета вещей утверждён на основе российских разработок. <https://bit.ly/3O9eVDZ> (дата обращения: 05.04.2022).

## References

1. Russian Federation. Order of the Ministry of Digital Development of Russia dated on November 18, 2020 No. 600 (as amended on January 14, 2021) “On approval of methods for calculating target indicators of the national development goal of the Russian Federation “Digital Transformation” <https://legalacts.ru/doc/prikaz-mintsifry-rossii-ot-18112020-n-600-ob-utverzhenii/> (accessed 05.04.2022).
2. Parviainen P., Tihinen M., Kääriäinen J., Teppola S. Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management.* 2022;5(1):63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>

3. Website of the Administration of the President of Russia. *Meeting of the Council for Strategic Development and National Projects*. <http://www.kremlin.ru/events/president/news/66217> (accessed 05.04.2022).
4. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Antunes Marante C. A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*. 2021;58(5):1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
5. Federal State Statistics Service. *Report of the head of Rosstat A.E. Surinov “Digital economy: challenges for Russian statistics”*. [https://rosstat.gov.ru/storage/subblock/subblock\\_document/2018-06/28/doc127022018.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/subblock/subblock_document/2018-06/28/doc127022018.pdf) (accessed 05.04.2022).
6. Kraus A., Durst S., Ferreira J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. 2022;63:102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
7. Hagberg J., Sundstrom M., Egels-Zand’ en N. The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail and Distribution Management*. 2016;44(7):694–712. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140>
8. Digital factories 2020. *Shaping the future of manufacturing*. <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/digital-factories-2020-shaping-the-future-of-manufacturing.pdf> (accessed 05.04.2022).
9. *Information of the project office of the national programme “Digital Economy of the Russian Federation”*. *Methodological materials*. <https://digital.ac.gov.ru/materials/> (accessed 05.04.2022).
10. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. *Forecast of socio-economic development of the Russian Federation for 2021 and for the planning period 2022 and 2023*. <https://bit.ly/3PvYSBn> (дата обращения: 05.04.2022).
11. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. *Forecast of socio-economic development of the Russian Federation until 2024*. <https://bit.ly/3z93doM> (дата обращения: 05.04.2022).
12. Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation. *A roadmap for the development of “end-to-end” digital technology “New Production Technologies”*. <https://digital.gov.ru/ru/documents/6662/> (дата обращения: 05.04.2022).
13. Abdrakhmanova G., Vishnevsky K., Gokhberg L. *Digital economy indicators: 2020: Statistical collection*. National Research University “Higher School of Economics”. М.: HSE, 2020. 360p.
14. Dzedzickis A., Subačiūtė-Žemaitienė J., Šutinys E., Samukaitė-Bubnienė U., Bučinskas V. Advanced Applications of Industrial Robotics: New Trends and Possibilities. *Applied Sciences*. 2022;12(1):135. <https://doi.org/10.3390/app12010135>
15. Internet of unnecessary things. Law Commission approves roadmaps for technology development. *Kommersant*. 10.12.2020. <https://www.kommersant.ru/doc/4605543> (accessed 05.04.2022).
16. Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation. *Roadmap for the Development of “End-to-end” Digital Technology “Neurotechnologies and Artificial Intelligence”*. <https://digital.gov.ru/ru/documents/6658/> (accessed 05.04.2022).
17. Zutin G., Barbosa G., de Barros P. Readiness levels of Industry 4.0 technologies applied to aircraft manufacturing – a review, challenges and trends. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 2022;120:927–943. <https://doi.org/10.1007/s00170-022-08769-1>
18. Federal Agency for Technical Regulation and Metrology (Rosstandart). *The first international standard in the field of Industrial Internet of Things is approved based on Russian developments*. <https://bit.ly/3O9eVDZ> (accessed 05.04.2022).

# Дистанционное образование глазами преподавателей и студентов: ключевые проблемы

Робустова Елена Витальевна<sup>1</sup>

Канд. ист. наук, преп. каф. социально-экономических и гуманитарных дисциплин  
ORCID: 0000-0002-4484-5035, e-mail: robusta22@list.ru

Щербакова Ирина Константиновна<sup>2</sup>

Канд. ист. наук, доц. каф. социологии, психологии управления и истории  
ORCID: 0000-0001-8090-9182, e-mail: ikscherbakova@yandex.ru

<sup>1</sup>Московский государственный университет спорта и туризма, г. Москва, Россия

<sup>2</sup>Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## Аннотация

В статье подвергнут анализу опыт цифровизации российского образования в условиях ограничения социальных контактов во время пандемии COVID-19. Представлены результаты опроса преподавателей и студентов бакалавриата ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» о качестве обучения в период пандемии и трудностях, которые преодолевали участники образовательного процесса в связи с экстренным переходом на онлайн-формат. Методами экспертного анализа выявлены проблемы психолого-педагогического, дидактического, социально-психологического и технического характера, с которыми столкнулись студенты и преподаватели при организации деятельности в режиме онлайн-обучения. В результате анализа мнений респондентов и их сравнения с мнениями исследователей образования сделано обобщение: несмотря на то, что электронное образование прочно вошло в нашу жизнь, в ближайшем будущем на уровне бакалавриата онлайн-формат обучения не сможет стать заменой традиционного формата, так как не обеспечивает в должной мере высокого качества передачи знаний и их усвоения. Вместе с тем подчеркивается, что нельзя упускать из вида и бесспорные преимущества профессиональной подготовки с использованием электронных образовательных сред, что нацеливает на разработку принципов и технологий «гибридной» системы обучения, предусматривающей сочетание онлайн- и офлайн-форматов в соответствии с запросами и конкретными условиями осуществления образовательной деятельности в зависимости от направленности и профиля подготовки.

## Ключевые слова

Цифровая трансформация образования, бакалавриат, опросы студентов, опросы преподавателей, риски цифровизации

**Благодарности.** Благодарим преподавателей Института государственного управления и права ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», а также студентов второго курса, обучающихся по направлениям подготовки 39.03.01 «Социология. Социология и психология управления», 38.03.01 «Экономика. Экономика (Общий профиль)», за участие в представленном исследовании.

**Для цитирования:** Робустова Е.В., Щербакова И.К. Дистанционное образование глазами преподавателей и студентов: ключевые проблемы // Вестник университета. 2022. № 6. С. 83–89.



# Distance education through the eyes of teachers and students: key issues

Elena V. Robustova<sup>1</sup>

Cand. Sci. (Hist.), Lecturer, Department of Socio-Economic and Humanitarian Disciplines  
ORCID: 0000-0002-4484-5035, e-mail: robusta22@list.ru

Irina K. Shcherbakova<sup>2</sup>

Cand. Sci. (Hist.), Assoc. Prof. at the Department of Sociology, Management Psychology and History  
ORCID: 0000-0001-8090-9182, e-mail: ikscherbakova@yandex.ru

<sup>1</sup>Moscow State University of Sport and Tourism, Moscow, Russia

<sup>2</sup>State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

The article analyses the experience of Russian education digitalisation in the context of restricting the social contacts due to the COVID-19 pandemic. The results of a survey of teachers and students of the State University of Management on the quality of education during the pandemic and the difficulties that the participants of the educational process overcame in connection with the emergency transition to the online format are presented. The problems of psychological, pedagogical, didactic, socio-psychological and technical nature that the participants of the educational process encountered when organising online learning activities have been identified by the methods of expert analysis. As a result of the analysis of respondents' opinions and their comparison with the opinions of education researchers, a generalisation was made: despite the fact that e-education has firmly entered our lives, in the near future, at the bachelor's level, the online learning format will not be able to replace the traditional format, since it does not provide a high quality of knowledge transfer and assimilation. At the same time, it is emphasized that the indisputable advantages of learning using electronic educational environments should not be overlooked, which aims to develop the principles and technologies of a "hybrid" bachelor's education system, providing for a combination of online and offline formats in accordance with the requests and specific conditions of educational activities, depending on the orientation and profile of training.

## Keywords

Digital transformation of education, bachelor course, digital education environment, student interviews, surveys of university teachers, risks of digitalization

**Acknowledgements.** We thank the teachers of the Institute of Public Administration and Law of the State University of Management, and second-year students studying in the training areas 39.03.01 "Sociology. Sociology and Psychology of Management", 38.03.01 "Economics. Economics (General Profile)", for participation in the presented study.

**For citation:** Robustova E.V., Shcherbakova I.K. (2022) Distance education through the eyes of teachers and students: key issues. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 83–89.



## ВВЕДЕНИЕ

В 2020 г. мир столкнулся с новой глобальной угрозой, связанной с распространением смертельно опасного вируса COVID-19. Одной из основных сфер жизни общества, которые претерпели существенную трансформацию вследствие ограничения социальных контактов из-за увеличения масштабов пандемии, явилось образование, в период локдауна потребовавшее форсированного перехода с очного обучения на дистанционный онлайн-формат.

Сегодня онлайн-обучение стало для нас вполне привычным, предоставляя «широкий спектр перспектив и возможностей для изменения и усовершенствования образовательных систем» [1, с. 237] и хорошо зарекомендовав себя прежде всего по таким направлениям образовательной деятельности, как переподготовка кадров и повышение квалификации на уровне дополнительного профессионального образования, позволяя получать новые знания без отрыва от производства и обеспечивая «доступность при сохранении качества» [2, с. 267]. В то же время на уровне среднего профессионального и высшего образования ситуация неоднозначна, поскольку здесь «пока заметных позитивных результатов цифровизации образования не наблюдается» [3, с. 23]. Не столь очевидной представляется и доступность электронной образовательной среды, так как далеко не все участники образовательного процесса оказались готовыми «выйти в онлайн» ввиду отсутствия необходимых материальных условий: соответствующего рабочего места в жилом помещении, персональной компьютерной техники и т. п.

Помимо материальных проблем, заявили о себе и проблемы психолого-педагогического, социально-психологического, дидактического, организационного характера, заставляя исследователей обратиться к изучению основных факторов удовлетворенности образовательной деятельностью при замене традиционного обучения на онлайн-формат при полном либо частичном отсутствии аудиторных занятий.

В этом контексте представляются значимыми суждения студентов и преподавателей об эффективности обучения в условиях самоизоляции и карантинных мер с 2020 г. по начало 2022 г., особенно в тех вузах, в которых фиксируется невысокий (средний и низкий) уровень интегральных характеристик удовлетворенности работой в дистанционном режиме. ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (далее – ГУУ) является одним из таких вузов по исследованиям 2020 г. [4], и это можно считать основанием для выявления характерных проблем, с которыми сталкиваются студенты и профессорско-преподавательский состав университета в учебной деятельности. Думается, аналогичные проблемы в той или иной мере заявляют о себе во всех высших учебных заведениях страны, ввиду чего их обсуждение является актуальным не только для корректировки образовательных стратегий данного конкретного вуза (что также немаловажно), но и для осмысления перспектив и рисков дистанционного обучения на уровне высшего образования в целом.

Методом представленного исследования, явившегося пилотным в ряду исследований на заявленную в статье тему, был письменный и устный опрос, проведенный среди 50 студентов и 20 преподавателей ГУУ в феврале 2022 г. по авторскому опроснику «Дистанционное образование глазами обучающихся и преподавателей: ключевые проблемы» (автор – канд. ист. наук Е. В. Робустова). Опрос предполагал анонимный характер, однако каждый участник выразил готовность назвать свое имя.

## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Обобщив ответы преподавателей и студентов ГУУ, мы выявили следующее. По вопросу, какая система обучения является предпочтительной – онлайн или офлайн, мнения респондентов разделились: 50% опрошенных высказались за эффективность офлайн-формата, 30% отдали предпочтение онлайн-форме и 20% посчитали необходимым совмещение этих форм обучения: проведение лекционных занятий в онлайн-режиме, а практических или семинарских занятий – в очном формате. По вопросу «Отвечает ли присущая Вашему учебному заведению система дистанционного обучения Вашим ожиданиям и образовательным потребностям?» голоса респондентов распределились следующим образом: 70% высказались положительно («отвечает в должной мере»), 20% – отрицательно и примерно 10% сообщили, что «отвечает, но мешает ряд недостатков». Это показывает, что в целом респонденты высоко оценивают усилия своего вуза по созданию условий для полноценного обучения по системе дистанционного образования. К примеру, в одном из студенческих письменных ответов по вопросам анкеты отмечалось, что обучение в дистанционном режиме осуществляется «на том же уровне, а иногда даже лучше, поскольку преподаватели испытывают новые возможности и способы подачи материала».

Что касается обозначенных респондентами недостатков дистанционного обучения, то их обобщение позволяет выделить проблемы психолого-педагогического, социально-психологического, дидактического, а также технического характера, обусловленные экстренным переходом с очного присутствия на онлайн-режим организации учебной деятельности.

О ряде проблем можно судить, исходя из ответов на вопрос: «Каковы Ваши пожелания в связи с дистанционным обучением к преподавателям?» Эти пожелания со стороны студентов выглядели так: «давать студентам возможность как можно чаще проявить себя в рассуждениях по каким-либо проблемам». Кроме того, высказывались просьбы наглядно раскрывать содержание изучаемой проблематики, использовать возможности интерактивной доски, сопровождать объяснение мультимедийной презентацией, видеотрейкерами, интерактивными заданиями и др., тем самым – во время представления изучаемого материала не увлекаться монологической формой его подачи, а задействовать также и визуальные каналы восприятия информации («Студенту сложно воспринимать информацию, которая подается сплошным потоком в аудиоформате»). Среди основных пожеланий студентов также обращает на себя внимание такое, как «осуществлять своевременную проверку работ». Иностранные студенты указали на необходимость создания «системы быстрого реагирования» – для более оперативных ответов преподавателей на вопросы, задаваемые обучающимися в личных кабинетах электронно-информационной среды вуза. Такого рода замечания заставляют согласиться с тем, что на уровень удовлетворенности работой в дистанционном формате учащегося влияет «уровень профессиональной ответственности педагогов» [4, с. 52]. В связи с этим актуальной представляется необходимость своевременно располагать информацией о ситуациях, создаваемых неподходящими методами преподавания, отрабатывать технологии и алгоритмы адекватных процедур поддержки, которые бы минимизировали риски потенциальных конфликтных ситуаций по поводу взаимодействия обучающихся и преподавателей [5, с. 153].

Состояние неудовлетворенности студентов качеством преподавания в отдельных случаях может быть обусловлено разрывом между молодым и старшим поколением по уровню цифровых компетенций, так как «восприятие и использование интернет-технологий поколением, которое познакомилось с ними в детстве, весьма отличается от восприятия поколением, которое столкнулось с этими технологиями в зрелом возрасте» [6, с. 69]. В этом нам видится одна из социально-психологических проблем форсированной цифровизации, поскольку если уровень цифровой компетентности студентов кажется более высоким, чем у преподавателя, авторитет последнего неминуемо оказывается под угрозой. Наличие данного разрыва признали на сегодняшний день более половины преподавателей ГУУ. Очевиден он и для студентов. Так, от одного из них на вопрос, случались ли ситуации, препятствовавшие обучению и повлекшие срыв занятия, был получен ответ: «Да, случались, были проблемы с интернет-соединением у преподавателя либо иные проблемы технического характера, с которыми трудно было разобраться взрослому преподавателю без помощи молодого грамотного специалиста». Подобные нелицеприятные высказывания заставляют обратить внимание на проблемы «имиджа преподавателя вуза в соответствии с требованиями новой цифровой реальности» [7, с. 223].

Однако и преувеличивать «цифровой разрыв поколений», мы полагаем, не стоит. В наши дни, когда цифровая коммуникация является неотъемлемой частью жизни современного мира, межпоколенческие различия становятся все менее заметными. Во взгляде на «поколение Z» также не стоит, на наш взгляд, преувеличивать и уровень цифровой компетентности и готовности молодых людей к онлайн-обучению [8–10]. Ни для кого не секрет, что «нынешнее поколение школьников и студентов чаще используют Интернет для развлечений, игр и реже для решения образовательных задач» [11, с. 147], демонстрируя «потребительское» поведение в учебной деятельности. Согласно результатам нашего опроса, преподаватели ожидали от студентов большей уверенности и активности при работе в электронно-информационной образовательной среде вуза, в то время как на деле они нередко испытывают в ней затруднения, а в целом – проявляют на занятиях недостаточную вовлеченность, организованность и концентрацию внимания.

При этом справедливости ради следует отметить, что для многих студентов эффективность онлайн-занятий осложняется проблемами технического характера. Так, при опросе было выявлено, что не более половины обучающихся осуществляют вход на онлайн-пары, используя приемлемую компьютерную технику. Зачастую студенты имеют в распоряжении для этого только мобильный телефон (смартфон), при

помощи которого они пытаются выполнять такие трудоемкие задания, как подготовка презентации, изучение и конспектирование научных статей, написание реферата и т. п., что негативно сказывается на эффективности выполнения домашних заданий, а главное, приводит к чрезмерному переутомлению и возникновению (усугублению) проблем со здоровьем (зрением, опорно-двигательной системой и др.). Участие в онлайн-занятии посредством использования смартфона осложнено помимо прочего необходимостью осуществлять его частую подзарядку в течение учебного дня, особенно если работа происходит при включенной веб-камере и звуковом устройстве. Неудивительно поэтому, что требование находиться на занятии с включенной веб-камерой студенты воспринимают как нежелательное, даже если их техника позволяет такого рода включение. Преподаватели при этом отмечают, что проблемы с веб-камерой и звуком у студентов отнюдь не редки, что осложняет проведение полноценного контроля не только того или иного вида учебной работы, но и вообще фактического присутствия студента в виртуальном классе. Если затруднения с включением звука и/или веб-камеры возникают у обучающегося при проведении зачета или экзамена, объективное оценивание итоговых знаний становится вообще невозможным.

Технические проблемы разного рода заявляют о себе у более половины студентов и профессорско-преподавательского состава. Чтобы свести их к минимуму, 10% респондентов сообщили о вынужденных дополнительных материальных вложениях по приобретению компьютерной техники для полноценного доступа к образовательным ресурсам, определяя покупку соответствующей техники и поддержание ее функциональности в числе жизненно важных расходов: «Телефон и компьютер и есть теперь наша жизнь». В связи с этим в адрес администрации вуза некоторыми респондентами было высказано пожелание о предоставлении компьютерной техники в случае необходимости в аренду преподавателям и студентам, вынужденным участвовать в работе из дома. Наличие у вуза необходимого ресурса техники для этих целей должно быть заложено в бюджетную смету образовательной организации, поскольку очевидно, что дистанционное обучение не утратит своего места в высшем образовании и в «постковидное» время.

Опрошенные нами студенты и преподаватели ГУУ считают, что со временем такой формат обучения станет все более востребованным, и уже сейчас они высказываются за его внедрение на постоянной основе для проведения занятий лекционного типа («лекция – дистанционно, практические занятия – очно»). Респонденты выразили пожелания создать условия подключения к очному занятию для тех студентов, которые не могут на нем присутствовать по объективным причинам (состоянию здоровья и др.), либо предоставлять им видеозаписи занятий. Эти пожелания особенно актуальны во взгляде на обучающихся по заочной форме, не всегда располагающих возможностью взять отпуск для посещения лекций в «реальном времени».

Поэтому, в соответствии с запросами обучающихся и конкретными условиями осуществления образовательной деятельности в зависимости от направленности и профиля подготовки, на бакалавриате необходимо внедрять смешанную – «гибридную» систему образовательного процесса, предусматривающую сочетание онлайн- и очного форматов. При этом главное здесь – сохранить, насколько возможно, аудиторную нагрузку в стенах учебного заведения, поскольку, согласно утверждениям наших респондентов, именно дефицит живого общения негативно сказывается как на общем психологическом состоянии преподавателей и студентов, так и на результативности освоения учебной программы.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Экстренный переход к дистанционной форме образования был сопряжен с решением целого ряда проблем психолого-педагогического, дидактического, социально-психологического и технического характера. Наиболее острые из них связаны с отсутствием непосредственного, «живого», взаимодействия обучающихся и обучающихся, с недостаточным уровнем цифровой компетентности сотрудников, преподавателей, а также и студентов, с материально-техническими проблемами, затрудняющими доступ к электронным ресурсам.

От профессорско-преподавательского состава это потребовало большей смелости к инновациям, значительного усовершенствования компетенций работы в цифровой среде, когда обязательна не просто компьютерная грамотность, предполагающая наличие базовых знаний в области владения персональным компьютером и офисными программами, а именно цифровая грамотность как способность и готовность специалиста к использованию цифровых технологий на уровне новейших достижений. Для этого необходимо дополнительное обучение в рамках системы повышения квалификации педагогов вуза, но не формальное, как это нередко случается, а полноценное, качественное, –

постольку, поскольку преподаватель является не только потребителем образовательного контента, но и его «создателем и координатором» [12, с. 93].

Что касается студентов, то им также есть над чем работать, укрепляя самоорганизацию и самоконтроль, усиливая осознанность. И, безусловно, главное при решении всех этих задач – мотивация, без которой не будет усвоен никакой материал, пусть даже поданный посредством самых совершенных технологий.

### Библиографический список

1. Мажаров В.Н., Ходжаян В.Н., Агранович Н.В., Колесникова И.А. Организация дополнительного профессионального образования в медицинском вузе в период пандемии COVID-19: проблемы и перспективы. *Проблемы современного педагогического образования*. 2021;(70-4):235–238.
2. Муллина С.Э. Технология видеоконференций в условиях дистанционного обучения как средство формирования мотивации студентов СПО. В сб.: *Материалы VIII Международной научно-практической конференции «Современное профессиональное образование: опыт, проблемы, перспективы»*, Ростов-на-Дону, 22 марта 2021 г. В 2-х частях. Часть первая. Ростов-на-Дону: Южный университет (ИУБиП), «Издательство ВВМ»; 2021. С. 267–271.
3. Стариченко Б.Е. Цифровизация образования: реалии и проблемы. *Педагогическое образование в России*. 2020;(4):16–26. <https://doi.org/10.26170/ro20-04-02>
4. Соколовская И.Э. Социально-психологические факторы удовлетворенности студентов в условиях цифровизации обучения в период пандемии COVID-19 и самоизоляции. *Цифровая социология*. 2020;3(2):46–54. <https://doi.org/10.26425/2658-347X-2020-2-46-54>
5. Баглюк С.Б., Робустова Е.В. Становление интегративного процесса высшего образования инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в условиях современной образовательной среды. *Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия Экономика*. 2017;20:149–156.
6. Атаджанов М. Переходное поколение в современном социуме: от поколения ИКС к интернет-поколению. *Научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки*. 2015;8:69–73.
7. Тетцоева О.А., Тетцоева Е.М. Формирование имиджа преподавателя вуза в новой образовательной среде. *Вестник университета*. 2022;(2):223–230. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-2-223-230>
8. Нестеренко Е.С., Шпак О.А. Влияние цифровых технологий на становление молодого поколения. *Сборник научных докладов Региональной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития экономики, прикладной информатики, конфликтологии, рекламы и социально-культурных технологий в цифровую эпоху»*, Москва, 8 апреля 2020 г. Москва: Изд. дом «АТИСО»; 2020. С. 128–135.
9. Липидус Л.В., Гостилевич А.О., Омарова Ш.А. Особенности проникновения цифровых технологий в жизнь поколения Z: ценности, поведенческие паттерны и потребительские привычки интернет-поколения. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2020;(83):271–293. <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10119>
10. Краснова Е.С. Влияние цифровых технологий на развитие цифровой грамотности современного поколения. В кн.: Соколова Д.О. (ред.). *Сборник научных трудов XV Всероссийской научной конференции молодых ученых, посвященной Году науки и технологий в России «Наука. Технологии. Инновации»*. В 10-ти частях, Новосибирск, 6–10 декабря 2021 г. Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет; 2021. С. 30–34.
11. Цебекова Б.Б.-Н., Мушаева К.Б. Дистанционное образование – реалии нашего времени. В кн.: *Материалы IV Всероссийской молодежной конференции «Педагог-профессионал в школе будущего»*, Элиста, 21 апреля 2021 г. Элиста: ЗАО «НПП «Джангар»; 2021. С. 145–149.
12. Вьюненко Л.Ф., Гадасина Л.В., Егорова И.Е., Юрков А.В. Опыт, который нельзя потерять: дистанционное обучение в вузе в условиях пандемии COVID-19. *Компьютерные инструменты в образовании*. 2020;(3):86–99. <https://doi.org/10.32603/2071-2340-2020-3-86-99>

### References

1. Mazharov V.N., Khojayan A.B., Agranovich N.V., Kolesnikova I.A. Organization of additional vocational education in medical university during pandemic COVID-19: problems and prospects. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya*. 2021;(70-4):235–238.
2. Mullina S.E. Videoconferencing technology in the context of distance learning as a means of motivating students of secondary vocational education. In: *Proceedings of the VIII International Scientific-Practical Conference “Modern Vocational Education: experience, problems, perspectives”*, Rostov-on-Don, March 22, 2021. in 2 parts. Part one. Rostov-on-Don: Southern University (IUBiP), VVM Publish. House. P. 267–271. (In Russian).

3. Starichenko B.E. Digitalization of education: Realities and problems. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii*. 2020;(4):16–26. <https://doi.org/10.26170/po20-04-02>
4. Sokolovskaya I.E. Socio-psychological factors of students` satisfaction in the context of digitalization of education during the COVID-19 pandemic and self-isolation. *Digital Sociology*. 2020;3(2):46–54. <https://doi.org/10.26425/2658-347X-2020-2-46-54>
5. Baglyuk S.B., Robustova E.V. Integrated process formation in the higher education of disabled people and people with physical condition in the context of modern education. *Bulletin USPTU. Science, education, economy. Series economy*. 2017;20:149–156.
6. Atajanov M. Transitional generational in modern society: from generation X to internet generation, *Nauchnyi Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo arkhitekturno-stroitel'nogo universiteta. Seriya: Socialno-gumanitarnyye nauki*. 2015;8:69–73.
7. Tettsoeva O.A., Tettsoeva E.M. Image establishment of a higher education institution lecturer in the new educational environment. *Vestnik universiteta*. 2022;(2):223–230. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-2-223-230>
8. Nesterenko E.S., Spak O.A. Influence of digital technologies on the formation of the younger generation. *Proceedings of scientific reports of the Regional Scientific-Practical Conference "Actual problems of development of economy, applied informatics, conflictology, advertising and socio-cultural technologies in the digital era", Moscow, 8 April 2020*. Moscow: ATISO Publish. House; 2020. P. 128–135. (In Russian).
9. Lipidus L.V., Gostilovich A.O., Omarova S.A. Features of digital technologies penetration into generation Z life: values, behavioral patterns and consumer habits of the internet generation. *Public Administration. E-journal*. 2020;(83):271–293. <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10119>
10. Krasnova E.S. The impact of digital technologies on the development of digital literacy of the modern generation. In: Sokolova D.O. (ed.). *Proceedings of scientific works of XV All-Russian Scientific Conference of Young Scientists devoted to the Year of Science and Technology in Russia "Science. Technologies. Innovations". In 10 parts, Novosibirsk, December 6–10, 2021*. Novosibirsk: Novosibirsk State Technical University; 2021. P. 30–34. (In Russian).
11. Tsebekova B.B.-N. Mushaeva K.B. Distance education – the realities of our time. In: *Proceedings of the IV All-Russian Youth Conference "Teacher-Professional in the School of the Future", Elista, 21 April 2021*. Elista: ZAO "NPP "Dzhangar"; 2021. P. 245–149. (In Russian).
12. Vyunenko L.F., Gadasina L.V., Egorova I.E., Yurkov A.V. Experience not to be lost: distance education at universities in the context of the COVID-19 pandemic. *Computer tools in education*. 2020;(3):86–99. <https://doi.org/10.32603/2071-2340-2020-3-86-99>

## Теоретико-методологические подходы к исследованию межрегиональных взаимодействий в обеспечении экономической безопасности

**Аверина Лидия Михайловна**

Мл. науч. сотрудник, ORCID: 0000-0003-2917-922X, e-mail: laverina@mail.ru

**Никулина Наталья Леонидовна**

Канд. экон. наук, ст. науч. сотрудник  
ORCID: 0000-0002-6882-3172, e-mail: nikulina.nl@uieec.ru

**Наумов Илья Викторович**

Канд. экон. наук, зав. Лабораторией моделирования пространственного развития территорий  
ORCID: 0000-0002-2464-6266, e-mail: naumov.iv@uieec.ru

Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, г. Екатеринбург, Россия

### Аннотация

Принятие стратегий пространственного развития Российской Федерации, национальной и экономической безопасности актуализировало исследование проблем межрегиональных взаимодействий. В этой связи авторами статьи выполнен обзор теоретико-методологических подходов отечественных и зарубежных ученых к вопросам межрегионального взаимодействия в различных отраслях науки и производства. Проанализированы трактовки понятий «межрегиональное взаимодействие», «экономическая безопасность», «экономическая безопасность региона». Подчеркнута роль межрегионального сотрудничества, особенно межрегиональных инвестиционных проектов, как важнейших факторов обеспечения региональной экономической безопасности. Выявлены группы потенциальных рисков и рискообразующих факторов для совместных межрегиональных инфраструктурных проектов. Межрегиональные проекты классифицированы по области и целям применения: 1) в производственной сфере; 2) проекты, способствующие инновационной деятельности; 3) проекты, направленные на развитие инфраструктуры. Приведены примеры действующих межрегиональных проектов в Уральском федеральном округе. При проведении исследования использовались общенаучные методы, в частности, анализа и синтеза. Результаты исследования могут послужить основой для дальнейшей разработки новых теоретико-методологических подходов к решению проблем межрегионального сотрудничества.

### Ключевые слова

Межрегиональные взаимодействия, экономическая безопасность, угрозы экономической безопасности, риски межрегиональных взаимодействий, рискообразующие факторы, межрегиональные проекты, виды межрегиональных проектов

**Благодарности.** Статья подготовлена в соответствии с планом научно-исследовательских работ Лаборатории моделирования пространственного развития территорий Института экономики Уральского отделения Российской академии наук на 2022 г.

**Для цитирования:** Аверина Л.М., Никулина Н.Л., Наумов И.В. Теоретико-методологические подходы к исследованию межрегиональных взаимодействий в обеспечении экономической безопасности // Вестник университета. 2022. № 6. С. 90–97.

© Аверина Л.М., Никулина Н.Л., Наумов И.В., 2022.

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



# Theoretical and methodological approaches to the study of interregional interactions in ensuring economic security

**Lidiya M. Averina**

Junior Researcher, ORCID: 0000-0003-2917-922X, e-mail: [laverina@mail.ru](mailto:laverina@mail.ru)

**Natalia L. Nikulina**

Cand. Sci. (Econ.), Senior Researcher  
ORCID: 0000-0002-6882-3172, e-mail: [nikulina.nl@uiec.ru](mailto:nikulina.nl@uiec.ru)

**Ilya V. Naumov**

Cand. Sci. (Econ.), Head of the Spatial Development Modelling Laboratory  
ORCID: 0000-0002-2464-6266, e-mail: [naumov.iv@uiec.ru](mailto:naumov.iv@uiec.ru)

Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

## Abstract

The adoption of strategies for the spatial development of the Russian Federation, national and economic security has brought the study of inter-regional interactions up to date. In this regard, the authors have reviewed the theoretical and methodological approaches of domestic and foreign scientists to the issues of interregional cooperation in various branches of science and production. Interpretations of the concepts “inter-regional interaction”, “economic security” and “economic security of the region” are analysed. The role of inter-regional cooperation, especially inter-regional investment projects, as critical factors in ensuring regional economic security is emphasised. Groups of potential risks and risk-forming factors for joint inter-regional infrastructure projects are identified. Interregional projects are classified according to their scope and purpose: 1) in the production sphere; 2) projects promoting innovation; 3) projects aiming at infrastructure development. Examples of existing interregional projects in the Ural Federal District are presented. The study uses general scientific methods, in particular, analysis and synthesis. The results of the study can serve as a basis for the further development of new theoretical and methodological approaches to solving the problems of inter-regional cooperation.

## Keywords

Interregional interactions, economic security, economic security threats, inter-regional interactions risks, risk-forming factors, interregional projects, interregional projects types

**Acknowledgements.** The article was prepared in accordance with the research plan of the Spatial Development Modelling Laboratory of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences for 2022.

**For citation:** Averina L.M., Nikitina N.L., Naumov I.V. (2022) Theoretical and methodological approaches to the study of interregional interactions in ensuring economic security. *Vestnik universiteta*. no. 6, pp. 90–97.



## ВВЕДЕНИЕ

Активная трансформация пространственной организации экономики Российской Федерации (далее – РФ) в течение последних 30 лет, как результат перехода страны к принципиально новой модели экономического развития, привела к кардинальному изменению роли и места экономик отдельных субъектов РФ в национальном хозяйстве. Это способствовало изменению системы межрегиональных связей, усилению роли межрегионального взаимодействия в ускорении экономического роста страны и ее регионов, обеспечении их экономической безопасности. Актуализация проблем межрегионального сотрудничества определила усиление внимания к этому вопросу со стороны федеральных органов власти, что нашло отражение в важнейших стратегических документах развития РФ: Стратегии пространственного развития РФ на период до 2025 г., Стратегии национальной безопасности РФ, Стратегии экономической безопасности РФ на период до 2030 г. [1–3]. Таким образом, в современной экономической науке стала очевидной необходимость разработки новых теоретико-методологических подходов к вопросам межрегионального взаимодействия в различных сферах, несмотря на имеющийся существенный теоретический базис [4].

## ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ

Основы теории межрегионального взаимодействия были заложены А. Смитом и Д. Рикардо [5; 6]. В дальнейшем значительный вклад в ее развитие внесли теории размещения (И. Тюнен, В. Кристаллер, В. Лунхардт, А. Вебер) [7]. В XX в. положения теорий преимуществ А. Смита и Д. Рикардо были дополнены Э. Хекшером и Б. Олином [8] в рамках теории соотношения факторов производства. В кластерной теории (основными ее авторами являются М. Портер и М. Энрайт) в качестве фактора межрегионального взаимодействия выделена концентрация производства. Из современных теорий, так или иначе рассматривающих вопросы межрегионального взаимодействия, наиболее известны теории: пространственной конкуренции, новой экономической географии, отраслевых рынков, позиционирования региона в конкурентной среде.

В отечественной науке в советский период вопросы межрегионального взаимодействия подробно рассматривали представители советской районной школы социально-экономической географии (Н. М. Баранский, Н. Н. Колосовский, Н. Н. Некрасов и др.). В наше время российские ученые значительное внимание уделяют вопросам исследования теоретических аспектов межрегионального взаимодействия, механизмов, методов и форм межрегионального сотрудничества. Так, вопросам формирования и развития межрегиональных отношений посвящены исследования А. Г. Аганбегяна, В. В. Акбердиной, М. К. Бандмана, А. Г. Гранберга, Ю. Г. Лавриковой, Р. И. Шнипера, Б. М. Штульберга и др.

Как отмечают Ю. Г. Лаврикова и В. В. Акбердина [4], в современной зарубежной и отечественной научной литературе существует многообразие трактовок понятия «межрегиональное взаимодействие», но при всем их разнообразии, все предлагаемые трактовки объединяет следующее: «для большинства исследователей межрегиональное взаимодействие – это взаимоотношения, возникающие между регионами в сферах экономики, политики, культуры, образования, охраны природы и т.д.» [4, с. 171]. На наш взгляд, при рассмотрении роли межрегионального взаимодействия с позиции региональной безопасности, определяющее значение во взаимоотношениях регионов имеют экономические отношения. Именно экономические отношения являются материальной базой для эффективного взаимодействия регионов в производственной, инновационной, инфраструктурной, социальной сферах.

Роль межрегионального сотрудничества в качестве важнейшего фактора обеспечения региональной экономической безопасности подтверждается практическим опытом и научными исследованиями в данной области. Значительное число публикаций по данной теме принадлежит отечественным авторам: А. А. Рошупкиной [9], О. И. Изрядновой [10], Н. Л. Никулиной [11], В. П. Чичканову [12], В. В. Ворожихину [13], Н. М. Калининой [14], В. В. Карпову [15], Н. В. Шубиной [16] и др. Обзор данных публикаций показал наличие множества подходов к определению содержания понятия «экономическая безопасность региона», при этом все рассмотренные подходы объединяет следующее:

- понятие «экономическая безопасность региона» трактуется как состояние защищенности региональной экономики от возможных угроз, как от внутренних, так и от внешних;
- необходимость выделения рискообразующих факторов, создающих угрозу для региональной экономической безопасности;

– наличие региональной экономической безопасности гарантирует устойчивость развития производственного, инновационного, научного и образовательного потенциалов, инфраструктуры региона и его социальной сферы.

В Стратегии экономической безопасности РФ на период до 2030 г. [3] экономическая безопасность определяется как «состояние защищенности национальной экономики от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются экономический суверенитет страны, единство ее экономического пространства, условия для реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации». В [3] выделены основные вызовы и угрозы экономической безопасности страны. Исходя из позиции пространственного развития страны, важнейшие из них: «неравномерность пространственного развития Российской Федерации, усиление дифференциации регионов и муниципальных образований по уровню и темпам социально-экономического развития, наличие инфраструктурных ограничений для связанности пространства страны» [3].

В научной литературе имеется значительное количество методик по оценке экономической безопасности региона. Их многообразие связано с конкретными задачами, для решения которых подбирается та или иная методика. Соответственно, в зависимости от цели исследования, в каждой из рассматриваемых методик используется определенная система показателей.

В качестве примера рассмотрим методику, предлагаемую А. А. Рощупкиной и Т. В. Сидориной [9], согласно которой оценку состояния экономической безопасности региона следует проводить на основе выделенных показателей экономической безопасности, представленных в [3], для оценки текущего состояния экономической безопасности отдельно взятого субъекта РФ с целью последующего их сравнения с другими субъектами РФ.

Для удобства анализа авторы сгруппировали показатели по трем направлениям экономической безопасности: в экономической, финансовой, производственной, социальной сферах. Далее, согласно методике, показатели анализируемого субъекта РФ сравниваются с пороговыми значениями, в качестве которых приняты соответствующие среднероссийские значения, и фиксируется отклонение. Величина отклонения оценивается в баллах. Таким образом формируется интегральный показатель оценки региональной безопасности субъекта РФ в определенной сфере.

Следует отметить, что использование для сравнительного анализа единой системы показателей, выделенных из состава показателей, принятых в [3], обеспечивает сопоставимость результатов для различных субъектов РФ. Поэтому, данную методику можно применять, например, при сравнительном анализе состояния экономической безопасности субъектов РФ, входящих в состав одного федерального округа либо макрорегиона.

Существуют методики, разработанные с целью диагностики угроз экономической безопасности конкретного субъекта РФ в условиях его экономической интеграции с другими территориями. Методики данного типа основаны на использовании, среди прочих, показателя уровня экономической интеграции субъектов РФ, который представлен в [3] в составе перечня показателей экономической безопасности страны.

## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Успешность межрегионального взаимодействия с позиции обеспечения региональной экономической безопасности во многом зависит от решения проблем защищенности от рисков сотрудничества регионов.

Риски в межрегиональном взаимодействии в значительной степени могут быть обусловлены территориальной конкуренцией. В то же время, несмотря на риски, при определенных условиях «конкуренция создает мотивацию для перехода к новому способу взаимодействия – партнерству» [17]. Как отмечают И. С. Важенина и С. Г. Важенин [18], «в современной экономике конкуренция и сотрудничество не исключают, а взаимодополняют друг друга» [с. 407], при условии их превращения в «конкурентное партнерство» [19]. Можно заключить, что конкурентное партнерство при определенных условиях выступает драйвером развития экономики взаимодействующих регионов и, соответственно, способствует укреплению экономической безопасности регионов.

Особенности современного этапа социально-экономического развития РФ в условиях геополитических рисков актуализирует задачу поиска форм, механизмов, инструментов межрегионального сотрудничества, направленных на укрепление региональной экономической безопасности. Одним из механизмов межрегионального взаимодействия является реализация межрегиональных инвестиционных

проектов, в частности проектов, в основе которых заложен принцип сочетания интересов взаимодействующих регионов при соблюдении общегосударственных интересов, в том числе за счет синхронизации межрегиональных проектов с федеральными.

Реализация межрегиональных проектов сопряжена с определенными рисками. На примере инфраструктурных проектов в таблице представлены в укрупненном виде группы рисков и рискообразующие факторы, которые могут возникнуть в ходе реализации совместных межрегиональных инфраструктурных проектов.

Таблица 1

**Возможные риски и рискообразующие факторы при реализации совместных инфраструктурных проектов**

<b>Возможные риски</b>	<b>Рискообразующие факторы</b>
Природно-естественные	Природно-климатические условия в сочетании с пространственно-географическим фактором (особенности размещения производительных сил, системы расселения населения и др.)
Экологические	Негативные антропогенные и техногенные воздействия на окружающую среду
Транспортно-технические	Недостаточность и неравномерность транспортной обеспеченности хозяйствующих субъектов и населения; диспропорции пространственной инфраструктуры региональной транспортной системы и, как следствие, – ограниченность связей с основными транспортными магистралями, ограниченное число налаженных внутрирайонных коммуникаций, затрудняющих создание дополнительных логистических коридоров
Финансовые	Неопределенность в определении объема привлечения внебюджетных ресурсов в реализацию проектов в сфере материального производства, социальную инфраструктуру, научно-техническую и образовательную сферы, возможные ограничения в привлечении иностранных инвесторов
Организационно-управленческие	Недостаточная согласованность действий органов исполнительной власти сотрудничающих регионов, хозяйствующих субъектов, научных и учебных организаций
Политические	Меняющаяся геополитическая обстановка, результатом которой возможно введение экономических санкций, ограничения в сфере международного транспортно-логистического сотрудничества

Источник: [20]

С учетом возможного действия имеющихся рискообразующих факторов для реализации межрегиональных проектов в экономической сфере при разработке проектов необходима оценка следующих факторов:

- наличие вызовов и угроз для развития экономик субъектов межрегионального сотрудничества;
- влияние проектных решений на нивелирование возможных негативных последствий, вызванных действием выявленных вызовов и угроз;
- влияние разрабатываемого межрегионального проекта на реализацию производственного, инновационного, инвестиционного потенциалов сотрудничающих регионов и развитие инфраструктуры в субъектах взаимодействия;
- влияние рассматриваемого межрегионального проекта на качество жизни населения (создание новых рабочих мест; рост бюджетной обеспеченности населения; влияние на окружающую среду и др.);
- достаточность финансовых ресурсов, необходимых для реализации проекта (возможности бюджетного финансирования и привлечения внебюджетных средств; кредитные ресурсы в рамках сотрудничества с иностранными инвесторами и др.);
- наличие других проектов (федеральных, межрегиональных, межмуниципальных и др.), реализуемых на территории взаимодействующих субъектов РФ, учет которых необходим для обеспечения согласованной реализации всех проектов.

К важнейшим инвестиционным проектам, направленным на развитие экономики и обеспечение региональной и национальной экономической безопасности, относятся межрегиональные проекты: 1) в производственной сфере; 2) проекты, способствующие инновационной деятельности; 3) проекты, направленные на развитие инфраструктуры.

1. Межрегиональные проекты в производственной сфере – инвестиционные проекты, нацеленные на выпуск конкурентоспособной, высокотехнологичной продукции, востребованной на внутреннем и внешнем рынках. Среди них особое значение в связи с усиливающимися геополитическими рисками имеют проекты с ориентацией на мировые тренды технологического развития. Реализация таких проектов направлена на решение проблем региональных промышленных комплексов, обусловленных действием внешних факторов:

- западных санкций, действие которых ограничивают доступ российских предприятий к зарубежным технологиям, оборудованию, кредитным ресурсам;
- введением протекционистских мер со стороны ряда западных стран, ограничивающих экспортные возможности российских предприятий.

Для реализации проектов в производственной сфере необходима согласованность действий субъектов хозяйствования, развитие кооперационных цепочек по производству конечной продукции на территориях сотрудничающих регионов, согласованность развития промышленных комплексов, региональной науки, инновационной инфраструктуры, системы высшего и среднего специального образования.

2. Межрегиональные проекты, способствующие инновационной деятельности – проекты по созданию передовой инфраструктуры научных исследований и разработок, развитию инновационной деятельности. Стратегической целью разработки данных проектов является обеспечение научно-технологического лидерства России в области создания передовых производственных технологий и новых материалов. Для регионов РФ – субъектов межрегионального сотрудничества, реализация таких проектов способствует прорывному развитию промышленности по приоритетным направлениям, повышению конкурентоспособности экономик регионов.

В качестве примера приведем проект инновационного научно-технологического центра «Гатищев» (далее – ИНТЦ «Гатищев»), реализуемый в рамках национального проекта «Наука» в г. Екатеринбурге. ИНТЦ «Гатищев» позиционируется как центр научно-технологических и производственных компетенций мирового уровня в сфере новых производственных технологий, в задачи которого входят разработка, трансфер и внедрение в производство передовых производственных технологий. Реализация проекта будет способствовать решению одной из важнейших межрегиональных научно-технологических проблем – проблемы повышения уровня коммерциализации отечественных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, позволит обеспечить подготовку высококвалифицированных кадров для цифровой экономики не только Уральско-Сибирского макрорегиона, но и РФ в целом.

3. Межрегиональные инфраструктурные проекты нацелены на обеспечение единства инфраструктуры сотрудничающих регионов, повышение связанности его территорий, сближение условий жизни и хозяйственной деятельности на территориях субъектов межрегионального сотрудничества. Главная цель реализации таких проектов – формирование перспективной инфраструктуры для обеспечения соответствующими услугами экономики и населения сотрудничающих регионов, укреплению их экономической безопасности и страны в целом.

Одним из примеров межрегионального инфраструктурного проекта является проект строительства Уральской высокоскоростной железнодорожной магистрали Екатеринбург – Челябинск.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Особенности современного этапа развития экономического пространства Российской Федерации в условиях усиления геополитических рисков актуализируют обоснование нового подхода к роли межрегионального сотрудничества в качестве важнейшего фактора обеспечения региональной экономической безопасности.

Действенным механизмом межрегионального взаимодействия, способствующим обеспечению региональной экономической безопасности, является реализация межрегиональных инвестиционных проектов в экономической сфере. Совместные проекты, реализуемые в разных видах экономической деятельности, имеют свои особенности, что показано в данном исследовании. На примере межрегиональных

инфраструктурных проектов определены рискообразующие факторы и возможные риски при реализации проектов данного типа.

Активизация межрегиональных экономических отношений, рассматриваемая с позиции региональной экономической безопасности, выступает важным фактором социально-экономического развития каждого из сотрудничающих регионов, способствует повышению конкурентоспособности, сокращению межрегиональной дифференциации по уровню и темпам социально-экономического развития регионов, укреплению экономической целостности страны.

### Библиографический список

1. Российская Федерация. *Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года*. Утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 г. № 207-р. <http://static.government.ru/media/files/> (дата обращения: 21.04.2022).
2. Российская Федерация. *Стратегия национальной безопасности Российской Федерации*. Утв. Указом Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400. <http://static.government.ru/media/files/> (дата обращения: 21.04.2022).
3. Российская Федерация. *Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года*. Утв. Указом Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71572608/> (дата обращения: 05.05.2022).
4. Лаврикова Ю.Г., Акбердина В.В. Приоритеты и механизмы межрегиональных взаимодействий: опыт уральских регионов в проекте «Арктический вектор Уральского созвездия». *Регион: экономика и социология*. 2018;(100):168–191. <https://doi.org/10.15372/REG20180407>
5. Рикардо Д. *Начала политической экономики и налогообложения = Principles of political economy and taxation (1817)*. Пер. с англ. М.: Гос. изд-во полит. лит-ры; 1955. 360 с.
6. Смит А. *Исследование о природе и причинах богатства народов = Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations (1776)*. Пер. с англ. М.: Эксмо; 2007. 960 с.
7. Блауг М. *Экономическая мысль в ретроспективе = Economic theory in retrospect (1962)*. Пер. с англ. М.: Дело; 1996. 720 с.
8. Хекшер Э. *Влияние внешней торговли на распределение дохода = The effect of foreign trade on the distribution of income (1919)*. Сер. Вехи экономической мысли. Т. 6. Международная экономика. Пер. с англ. М.: Экономическая школа; 2006. 720 с.
9. Рощупкина А.А., Сидорина Т.В. Система региональных показателей экономической безопасности. *Вестник Евразийской науки*. 2019;11(3). <https://esj.today/17ECVN319.html> (дата обращения: 06.05.2022).
10. Изряднова О.И. *Методологические и практические проблемы территориального развития экономики России*. М.: РАНХиГС; 2017. 92 с.
11. Никулина Н.А., Аверина Л.М. Механизмы обеспечения экономической безопасности с позиции пространственного развития регионов РФ. *Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент*. 2020;(3):22–32. <https://doi.org/10.18101/2304-4446-2020-3-22-30>
12. Чичканов В.П., Беляевская-Плотник Л.А., Андреева П.А. Моделирование оценки влияния отраслевых факторов на уровень социально-экономического развития и экономической безопасности территории. *Экономика региона*. 2020;16(1):1–14. <https://doi.org/10.17059/2020-1-1>
13. Ворожихин В.В., Тютюнник И.Г. Проблемы определения категории «Экономическая безопасность». В сб.: *Материалы II Международной научно-практической конференции «Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы»*, Нижний Новгород, 27–28 мая 2014 г. Н. Новгород: Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева; 2014. С. 135–140.
14. Калинин Н.М. *Экономическая безопасность региона: сущность, угрозы и меры обеспечения*. Сибирский торгово-экономический журнал. 2010;10:17–23.
15. Карпов В.В. Экономическая безопасность региона: понятийный аппарат, методология, угрозы. В сб.: *Материалы II Международной научно-практической конференции «Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы»*, Нижний Новгород, 27–28 мая 2014 г. Н. Новгород: Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева; 2014. С. 163–169.
16. Шубина Н.В. Концептуальные подходы к пониманию экономической безопасности региона: сущность, структура, факторы и условия. *Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление*. 2017;16(2):288–307.
17. Тарануха Ю. Системный подход к анализу конкуренции. *Общество и экономика*. 2015;1-2:53–78.
18. Важенина И.С., Важенин С.Г. Конкурентное сотрудничество территорий в современном экономическом пространстве. *Экономика региона*. 2020;16(2):406–410. <http://doi.org/10.17059/2020-2-6>

19. Fernandez A.-S., Chiambaretto R., Le Roy F., Czakon W. *Introduction: Coopetition: From Neologism to a New Paradigm*. The Routledge Companion to Coopetition Strategies. Ed. W. Czakon. London; New York: Routledge; 2019.
20. Воронина Е.П. Транспортное освоение арктических территорий: стратегические задачи и анализ рисков. *Арктика: экология и экономика*. 2017;(27):61–68. <http://doi.org/10.25283/2223-4594-2017-3-61-68>

## References

1. Russian Federation. *Spatial Development Strategy of the Russian Federation for the period up to 2025. Approved by the Decree of the Government of the Russian Federation No. 207-r dated on February 13, 2019*. <http://static.government.ru/media/files/> (accessed 21.04.2022).
2. Russian Federation. *The National Security Strategy of the Russian Federation. Approved by the Decree of the President of the Russian Federation No. 400 dated on July 2, 2021*. <http://static.government.ru/media/files/> (accessed 21.04.2022).
3. Russian Federation. *The strategy of economic security of the Russian Federation for the period up to 2030. Approved by the Decree of the President of the Russian Federation No. 208 dated on May 13, 2017*. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71572608/> (accessed 05.05.2022).
4. Lavrikova Yu.G., Akberdina V.V. Priorities and mechanisms of interregional interactions: the experience of ural regions within the “Ural constellation – Arctic vector” project. *Region: Economics and Sociology*. 2018;(100):168–191. <https://doi.org/10.15372/REG20180407>
5. Ricardo D. *Principles of political economy and taxation*. Trans. from. Eng. M.: State Publishing House of Political Literature; 1955. 360 p. (In Russian).
6. Smith A. *Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Trans. from. Eng. M.: Eksmo; 2007. 960 p. (In Russian).
7. Blaug M. *Economic theory in retrospect*. Trans. from. Eng. M.: Delo; 1996. 720 p. (In Russian).
8. Heckscher E. *The effect of foreign trade on the distribution of income*. Ser. Milestones of economic thought. Vol. 6. International economics. Trans. from. Eng. M.: Economic School; 2006. 720 p. (In Russian).
9. Roshchupkina A.A., Sidorina T.V. System of regional indicators of economic security. *Vestnik Evrazijskoi Nauki*. 2019;11(3). <https://esj.today/17ECVN319.html> (accessed: 06.05.2022).
10. Izryadnova O.I. *Methodological and practical problems of territorial development of the Russian economy*. M.: RANEPa; 2017. 92 p. (In Russian).
11. Nikulina N.L., Averina L.M. Mechanism for ensuring economic stability from the perspective of the spatial development of Russia’s constituent regions. *BSU Bulletin. Economics and Management = Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika i menedzhment*. 2020;(3):22–32. <https://doi.org/10.18101/2304-4446-2020-3-22-30>
12. Chichkanov V.P., Belyaevskaya-Plotnik L.A., Andreeva P.A. Modelling the assessment of the impact of industry factors on the level of the territories’ socio-economic development and economic security. *Economy of regions*. 2020;16(1):1–14. <https://doi.org/10.17059/2020-1-1>
13. Vorozhikhin V.V., Tyutyunnik I.G. Problems of defining the category “Economic security”. In: *Proceedings of the II international scientific and practical conference “Economic security of Russia: problems and prospects”, Nizhny Novgorod, 27–28 May 2014*. N. Novgorod: Nizhny Novgorod State Technical University named after R.E. Alekseev; 2014. Pp. 135–140. (In Russian).
14. Kalinina N.M. Economic security of the region: essence, threats and security measures. *Sibirskii trgovno-ekonomicheskii zhurnal*. 2010;10:17–23.
15. Karpov V.V. Economic security of the region: conceptual apparatus, methodology, threats. In: *Proceedings of the II international scientific and practical conference “Economic security of Russia: problems and prospects”, Nizhny Novgorod, 27–28 May 2014*. N. Novgorod: Nizhny Novgorod State Technical University named after R.E. Alekseev; 2014. Pp. 163–169. (In Russian).
16. Shubina N.V. Conceptual approaches to the understanding of economic safety of region: essence, structure, factors and conditions. *Bulletin of Ural Federal University. Series: Economics and Management = Vestnik Ural’skogo federal’nogo universiteta*. Seryia: Ekonomika i upravlenie. 2017;16(2):288–307.
17. Taranukha Yu. A systematic approach to the analysis of competition. *Society and economy*. 2015;1-2:53–78.
18. Vazhenina I.S., Vazhenin S.G. Competitive Cooperation between Territories in the Modern Economic Space. *Economy of Regions*. 2020;16(2):406–410. <http://doi.org/10.17059/2020-2-6>
19. Fernandez A.-S., Chiambaretto R., Le Roy F., Czakon W. *Introduction: Coopetition: From Neologism to a New Paradigm*. The Routledge Companion to Coopetition Strategies. Ed. W. Czakon. London; New York: Routledge; 2019.
20. Voronina E.P. Transportation development of the Arctic land area: strategic goals and risk analysis. *The Arctic: ecology and economy*. 2017;(27):61–68. <http://doi.org/10.25283/2223-4594-2017-3-61-68>

# Моногород как обособленное политическое пространство: результаты социально-политического исследования

**Знаменский Дмитрий Юрьевич**

Канд. полит. наук, доц. каф. государственного управления и политических технологий  
ORCID: 0000-0002-3492-1567, e-mail: belyferz@list.ru

**Хороброва Елизавета Владимировна**

Студент, ORCID: 0000-0002-0605-3299, e-mail: хороброва\_elizaveta@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## Аннотация

В статье исследованы проблемы социально-политического развития городов и места социологических исследований в этом процессе, показана их важность и актуальность изучения публичной политики на местном уровне. Особое внимание, как объекту исследования, уделяется моногородам ввиду их уязвимости к различного рода шокам, которые напрямую сказываются на социальном и политическом состоянии городского сообщества. Чтобы раскрыть особенности социально-политического развития моногорода, как обособленного политического пространства, был выбран город Саров. В качестве основных методов исследования использованы опрос (анкетирование) респондентов в Сарове и экспертное интервью. В процессе исследования было выдвинуто три гипотезы относительно факторов политического и социального поведения жителей Сарова, одна из которых затем подтвердилась. Выявлены принципиальные особенности социально-политического развития моногорода.

## Ключевые слова

Моногород, политическое пространство, политическое участие, политические интересы, закрытое административно-территориальное образование, местное самоуправление, опрос, интервью, Саров

**Для цитирования:** Знаменский Д.Ю., Хороброва Е.В. Моногород как обособленное политическое пространство: результаты социально-политического исследования // Вестник университета. 2022. № 6. С. 98–104

# Single-industry town as a separate political space: results of a socio-political study

**Dmitriy Yu. Znamenskiy**

Cand. Sci (Polit.), Assoc. Prof. at the Department of Public Administration and Political Technology  
ORCID: 0000-0002-3492-1567, e-mail: belyferz@list.ru

**Elizaveta V. Khorobrova**

Student, ORCID: 0000-0002-0605-3299, e-mail: xorobrova\_elizaveta@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

The article analyses the problems of socio-political development of towns and the place of sociological research in this process, demonstrating its importance and the relevance of studying public policy at the local level. As an object of research, special attention is paid to single-industry towns due to their vulnerability to various kinds of shocks that directly affect the social and political state of the urban community. In order to reveal the specifics of the socio-political development of a single-industry town as an isolated political space, the city of Sarov was chosen. A survey (questionnaire survey) of respondents in Sarov and an expert interview were used as the main research methods. Three hypotheses regarding the factors of political and social behaviour of Sarov's residents of were put forward in the course of the study, one of which was later confirmed. The principal features of socio-political development of a single-industry town have been revealed.

## Keywords

Single-industry town, political space, political participation, political interests, closed administrative-territorial entity, local self-government, survey, interview

**For citation:** Znamenskiy D.Yu., Khorobrova E.V. (2022) Single-industry town as a separate political space: results of a socio-political study. *Vestnik universiteta*. no. 6, pp. 98–104



## ВВЕДЕНИЕ

Изучение публичной политики на местном уровне сегодня является одним из наиболее разработанных направлений прикладной политологии. Это обусловлено рядом обстоятельств:

- значимостью данного уровня общественно-политической жизни в силу его максимальной приближенности к населению. Этим, в частности, вызвано активное развитие в рамках социологической науки такой отрасли, как социология города. Город не стоит на месте: в условиях глобализации он чрезвычайно быстро меняется, а это значит, что предметное поле изучения особенностей города для исследователей только растет;
- следует согласиться с мнением представителя научной школы юридической урбанографии профессора В. В. Таболина о том, что город, являясь весьма значимым элементом системы территориальной организации населения и жизнедеятельности человека, остается во многом ключевым звеном политической системы современных государств [1];

- определенный исследовательский интерес вызывает сама сфера регионального и городского политического взаимодействия, так как она касается деятельности влиятельных организаций и институтов и намного ближе к объектам изучения политики;

- как отмечают авторы [2], городские сообщества могут рассматриваться как своеобразная модель властных отношений в обществе в целом, что делает их интересным объектом для политологического исследования. Участники городского сообщества гораздо разнообразнее, их мнение относительно доступнее и правдивее, в отличие от элитарного сообщества. Это обусловлено тем, что многие представители политической элиты располагают неполной либо поверхностной информацией о политической ситуации в обществе.

Город, как объект исследования, – значимый элемент в изучении как универсальных характеристик города, так и его конкретных проявлений в плане общественно-политической жизни. Благодаря этому исследователи могут определять социальные и экономические проблемы, с которыми сталкивается объект исследования, чтобы в дальнейшем находить пути по разрешению возникших трудностей и противоречий для стабилизации ситуации на региональном уровне. Стоит отметить, что подобные исследования зачастую проводятся в предвыборный период, так как активизируется политическая деятельность для привлечения электората. Поддержку избирателей в данном случае можно получить с помощью решения социальных проблем, а также корректировки дальнейшего политического курса.

Возникновение таких проблем зачастую продиктовано текущим положением городской экономики, социальной инфраструктуры и т. п. Однако, несмотря на в целом объективную природу, проблемы выступают значимым фактором политического поведения в силу их субъективного восприятия гражданами.

Особый интерес для изучения представляют моногорода, значение которых обусловлено не только большой долей производимого продукта, но и повышенной уязвимостью к различного рода шокам: как экономическим, так и политическим. Если в городах с развитой многоотраслевой промышленностью падение объемов производства и сокращение рабочих мест на нескольких предприятиях вызовет переход экономически-активного населения в другие отрасли промышленности и сферу услуг, то в моногородах прекращение деятельности градообразующего предприятия парализует всю жизнедеятельность города. Узкая сфера занятости и безработица, отсутствие альтернативы для потерявших работу, снижение уровня жизни населения, социальной обеспеченности, ухудшение психологического климата, невозможность нормального функционирования городского хозяйства – все это напрямую скажется на социальном и политическом состоянии городского сообщества. Именно поэтому важно изучать проблемы монопрофильных городов, чтобы вовремя предотвратить кризисные ситуации.

Для анализа социально-политического развития авторы выбрали закрытое административно-территориальное образование (далее – ЗАТО) моногород Саров Нижегородской области. Эта территориальная единица представляет особый интерес, так как Саров – город закрытого типа, соответственно, большого количества данных социологических опросов в доступе нет. Цель исследования в рамках настоящей статьи заключается в том, чтобы на примере г. Саров раскрыть особенности социально-политического развития моногорода как обособленного политического пространства.

## МЕТОДОЛОГИЯ

Корни изучения городских сообществ уходят в классическую социологию, где город рассматривается в контексте общей теории развития капиталистических обществ. Как интегральная социологическая,

экономическая и политическая категория, город исследуется М. Вебером [3]. Г. Зиммель исследует проблему города с философско-психологической точки зрения: влияние города на психику человека [4]. У Ф. Энгельса город предстает в качестве основной среды борьбы между буржуазией и пролетариатом [5].

В рамках отечественной социологии А. А. Высоковский [6] развивал теорию вернакулярного района. Т. М. Дридзе [7] обосновала необходимость проведения диагностических исследований перед принятием градостроительных решений. А. Б. Гутнов [8] обосновал системные подходы к изучению городских структур. Исследованием городов и проблемами власти на локальном уровне занимались такие ученые-социологи, как В. Гельман и др. [9], Ю. Пустовойт [10], О. Рябова [11], Д. Сельцер [12], Д. Тев [13] и многие другие. Но некоторые важные аспекты функционирования власти в городских сообществах (структура акторов городской политики, отношения между ними и стабильность объединений, режим, влияние внешних субъектов городской политики и другое) не получили должного освещения в отечественной научной литературе. Среди немногочисленных исследований, раскрывающих специфику публичной политики на уровне города и особенности городского политического пространства, следует отметить «Власть в малом российском городе» В. Г. Ледяева и А. Е. Чириковой [2] и некоторые другие.

Идея города, как политического пространства, раскрывается и в трудах Н. В. Блиновой [14]. Важно понять, как сделать местное самоуправление эффективно работающим институтом народовласти, реализующим социальные, политические и гражданские инициативы, так как в России этот институт пока имеет неопределенную форму и постоянно подвергается изменениям. С одной стороны, город – самостоятельная социально-территориальная единица, с другой – базовый элемент политического пространства страны, который оказывает значительное влияние на формирование и трансформацию политической жизни общества. Эта среда формируется прежде всего на местном уровне, так как основным критерием политического пространства выступают взаимосвязи и взаимодействия людей и их групп. Властные отношения в этой взаимосвязи – результат сложившихся общественных отношений на данной территории, а город выступает в качестве среды протекания общественно-политических процессов и жизнедеятельности всего населения. Именно поэтому важно изучать общественно-политическое мнение в отдельно взятом городе. Как утверждает Н. В. Блинова, в ближайшем будущем будет усиливаться роль городского пространства и расширяться участие населения в местном самоуправлении [14].

Для более глубокого, надежного и репрезентативного анализа функционирования и развития города в исследовании применялись эмпирические методы. Конкретно, в качестве основного метода полевого исследования был выбран опрос респондентов в городе Сарове с помощью анкетирования и экспертного интервью. Авторами была составлена анкета, содержащая вопросы по экономическому, политическому и социальному блоку проблем города. Затем с помощью личной рассылки в социальных сетях «ВКонтакте», Instagram, «Одноклассники» было опрошено 205 человек. Выборка респондентов являлась репрезентативной, более 96 % опрошенных живут в Сарове с рождения, соответственно, можно ориентироваться на результаты опроса. После анкетирования было проведено три экспертных интервью с помощью видеосвязи. Все эксперты, среди которых преподаватель Российского федерального ядерного центра, врач-терапевт с активной жизненной позицией, предприниматель, проживают в Сарове.

В ходе сбора первичной информации удалось проанализировать экономическую, политическую и социальную сферы жизни в Сарове. Были выдвинуты гипотезы, основанные на фактах, полученных из официальных источников Росстата, Миграционной службы и Избирательной комиссии субъекта Федерации и других открытых интернет-источников.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Гипотезы относительно факторов политического (в т.ч. электорального) поведения саровчан следующие.

1. Электоральное поведение граждан зависит от уровня реальных доходов населения, что связано с наблюдаемой тенденцией к зависимости между уровнем реальной заработной платы, который снизился со 112 % в 2018 г. до 102 % в 2020 г., и явкой населения на выборы (2015 г. – 56 %, 2020 г. – 38 %).

2. В ходе исследования миграционной и социально-экономической статистики города, размещенной в открытых источниках, было выявлено, что уровень миграционного потока с 2018 г. вырос на 5,6 % (по статистике Миграционной службы МВД России). Часть приезжих – это жители окрестных городов и сел. Их нанимают предприятия города. Поэтому за последние несколько лет общий уровень культуры населения ощутимо упал. Вместе с тем по данным МВД с 2016 г. по 2020 г. рост преступности составил

7,4 %. Соответственно, вторая гипотеза была сформулирована следующим образом: ограничение миграционного потока позволит сократить рост преступности.

3. Третья гипотеза касалась закрытого статуса г. Саров. Считается, что Саров – самый безопасный город России, так как его нет на карте, периметр города защищен: развернута глубокоэшелонированная система ограждений, не менее тщательно охраняются объекты центра внутри города, попасть в город можно только по специальному пропуску, всех желающих предварительно проверяют в течение месяца, за безопасность отвечает целая дивизия. Причиной высокой охраны города является нахождение ФГУП «Российский федеральный ядерный центр «Всероссийский научно-исследовательский институт экспериментальной физики» (ФГУП «РФЯЦ – ВНИИЭФ») на территории города. Дискуссии по поводу открытия города регулярно образуются среди местных жителей и паломников, которые хотят свободно посещать святыни города, связанные с именем Серафима Саровского. Петиции по поводу открытия города не были поддержаны местными жителями. По этой причине была выдвинута гипотеза: «Жители города Саров не хотят открытия города».

Для проверки гипотез суммировались данные анкетирования и экспертного интервью.

В ходе корреляционного анализа уровня реальных доходов населения и их электоральных предпочтений было выявлено, что эти две переменные не находятся в прямой зависимости. Это подтвердили и наши эксперты. Только один из экспертов утверждает, что один из факторов, влияющий на электоральное поведение – уровень доходов. Связь между двумя показателями была отмечена. Двое других экспертов также отметили, что жители Сарова ходят на выборы, но про зарплату не упомянули. На основании анкетирования и ответов экспертов первая гипотеза не подтверждена, и хотя электоральное поведение зависит от уровня реальных доходов, это не единственный фактор.

Обращаясь к проблеме с мигрантами, стоит сказать, что ответы 85 % жителей указывали на то, что проблем с мигрантами в городе нет. Более того, около 80 % жителей редко или никогда не сталкивались с девиантным поведением мигрантов; 52 % жителей Сарова оценивают уровень преступности в городе как низкий и 44,3 % – как средний. Склонность мигрантов к девиантному поведению большинство оценивали, как маловероятную. По мнению экспертов, явной связи между мигрантами и преступностью в ЗАТО нет. Сложилось мнение, что некоренные жители города совершают правонарушения из-за сложностей с социализацией и соблюдением правил. Но этого не так много. Мнение второго эксперта прямо противоположно нашей гипотезе. Третий эксперт также не сталкивался с преступностью среди мигрантов. По результатам опроса зависимости между миграционным потоком и уровнем преступности не выявлено. Следовательно, вторая гипотеза не подтвердилась.

При анализе необходимости сохранения закрытого статуса города было выявлено, что более 84 % не согласны с утверждением, что г. Саров необходимо открыть для посещения всем гражданам Российской Федерации. Около 70 % считают, что после открытия города, скорее всего, увеличится конкуренция среди рабочих профессий. Еще один страх – увеличение преступности после открытия города: 78,2 % убеждены, что преступность намного увеличится. Кроме того, ущерб почувствуют 64 % опрошенных, которые получают преференции за работу в ЗАТО. Зачастую зональные выплаты составляют 20–25 % от оклада к зарплате. Что касается интервью, один эксперт утверждал, что открытие города повлечет за собой наплыв большого количества нерегламентируемых лиц, не являющихся жителями города, а на территории находится предприятие, которое надо охранять. По мнению другого эксперта, ключевым фактором того, что жители не желают открытия города, является рост преступности. Третий эксперт также не желает открытия города из-за секретного предприятия, но всегда испытывал дискомфорт из-за того, что не мог пригласить родных в гости.

Таким образом, можно сделать вывод, что жители Сарова не хотят открытия города. Они считают его тихим, спокойным, безопасным городом и не хотят кардинальных изменений. Кроме того, открытие города, по мнению опрошенных, может негативно повлиять на экономику города и уровень преступности.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Из трех гипотез, выдвинутых в начале исследования, лишь одна была подтверждена эмпирическим путем: жители ЗАТО Саров не желают открытия города и видят в подобной перспективе угрозу безопасности, как личной, так и экономической. Вместе с тем было обнаружено, что электоральное поведение напрямую не зависит от уровня реальных доходов. Существует множество других факторов, которые значительно

на это влияют. Не было выявлено и прямой зависимости между миграционным потоком и уровнем преступности. Следовательно, две из трех гипотез были опровергнуты.

Кроме того, определены такие принципиальные особенности социально-политического развития моногорода, как уязвимость к различного рода шокам – как экономическим, так и политическим. Зависимость благополучного развития от эффективной деятельности градообразующего предприятия, который формирует рынок труда, стимулируя спрос на рабочие места, способствует расширению промышленных мощностей и производства, является основными источниками доходов местных бюджетов. Его стабильность – основа положительного социального самочувствия населения, социально-экономического и инфраструктурного развития территорий, а также увеличения покупательской способности населения. Все это позволяет считать моногорода особым типом политического пространства и самостоятельным объектом политологического исследования.

### Библиографический список

1. Таболин В.В. [ред.] *Город в теории и практике: правовые и урбано-логические аспекты: колл. монография*. М.: Юстицинформ, 2020. 352 с.
2. Ледаев В.Г., Чирикова А.Е. *Власть в малом российском городе*. М.: Изд. дом Высшей школы экономики; 2017. 412 с.
3. Вебер М. *История хозяйства. Город*. = *Wirtschaft und Gesellschaft (1925)*. Пер. с нем. М.: Канон-пресс-центр: Кучково поле, 2001. 574 с.
4. Зиммель Г. *Большие города и духовная жизнь* = *Die Großstädte und das Geistesleben (1903)*. Пер. с нем. Логос. 2002:3.
5. Энгельс Ф. Происхождение семьи, частной собственности и государства. В кн. Маркс К., Энгельс Ф.; *Избранные произведения*. В 3-х т. Т. 3. М.: Политиздат; 1986. 639 с.
6. Высоковский А. Удобный город: три уровня созидания. *Российское экспертное обозрение*. 2007;4-5(22):70–73.
7. Дридзе Т.М. Социально-диагностические исследования города. *Вестник российского гуманитарного научного фонда*. 1996(1):95–103.
8. Гутнов А.Б. *Эволюция градостроительства*. М.: Стройиздат, 1984. 256 с.
9. Гельман М.А., Белокурова Е., Борисова Н. *Местная власть в городах России*. СПб.: Норма; 2008. 368 с.
10. Пустовойт Ю.А. Городские политические режимы: координация внутриэлитного взаимодействия в крупных индустриальных городах. *Государственное управление*. 2014;46:105–106.
11. Филиппова Е.Ю., Рябова О.А. Градообразующие предприятия в политическом пространстве промышленных городов Урала: вариативность включенности. *Вестник Пермского научного центра*. 2018;4:81–85. <https://doi.org/10.7242/1998-2097/2018.4.11>
12. Ляховец А.С. Малые города современной России: трансформация. *Вестник Московского государственного университета культуры и искусств*. 2011;39:65–71.
13. Тев Д.Б. *Городские Думы крупнейших региональных столиц*. Политическая экспертиза: Политэксп. 2013;9(3):74–90.
14. Блинова Н.В. *Муниципальное образование в политическом пространстве России*. Автореферат дисс. на соискание уч. степ. канд. полит. наук. М.: Изд. дом ГУУ; 2007.

### References

1. Tabolin V.V. (Ed.). *City in theory and practice: legal and urban aspects: monograph*. M.: Yustitsinform, 2020. 352 p. (In Russian).
2. Ledyayev V.G., Chirikova A.E. *Power in a small Russian city*. M.: HSE Publ. House; 2017. 412 p. (In Russian).
3. Weber M. *History of the economy. City*. = *Wirtschaft und Gesellschaft (1925)*. Trans. from Germ. M.: Canon-press center: Kuchkovo field; 2001. 574 p. (In Russian).
4. Simmel G. *Big cities and spiritual life* = *Die Großstädte und das Geistesleben (1903)*. Trans. from Germ. M.: Logos, 2002. (In Russian).
5. Engels F. The origin of the family, private property and the state. In: *Marx K., Engels F. Selected Works. In 3 vols. V. 3*. Trans from Germ. M.: Politizdat; 1986. 639 p. (In Russian).
6. Vysokovskiy A. Comfortable city: three levels of creation. *Russian expert review* = *Rossiiskoe ekspertnoe obozrenie*. 2007;4-5(22):70–73.
7. Dridze T.M. Socio-diagnostic studies of the city. *Vestnik RGNF*. 1996(1):95–103.
8. Gutnov A.B. *Evolution of urban planning*. M.: Stroyizdat; 1984. 256 p. (In Russian).
9. Gelman M.A., Belokurova E., Borisova N. *Local authorities in the cities of Russia*. St. Petersburg: Norma, 2008. 368 p. (In Russian).
10. Pustovoit Yu.A. Urban political regimes: coordination of intra-elite interaction in large industrial cities. *Gosudarstvennoe upravlenie* = *Public administration*. 2014;46:105–106.

11. Filippova E.Yu., Ryabova O.A. Core enterprises in the political space of the Ural industrial cities: the variability of inclusion. *Vestnik Permskogo nauchnogo tsentra*. 2018;4:81–85. <https://doi.org/10.7242/1998-2097/2018.4.11>
12. Lyakhovets A.S. Small towns of modern Russia: transformation. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury i iskusstv*. 2011;39:65–71.
13. Tev D.B. City Dumas of the largest regional capitals. *Political Expertise: Politex*. 2013;9(3):74–90.
14. Blinova N.V. *Municipal formation in the political space of Russia*. M.: GUU Publ.House; 2007.

# Экологический туризм как форма устойчивого развития

**Шестакова Елена Валерьевна**

Д-р экон. наук, доц., зав. каф. управления персоналом, сервиса и туризма  
ORCID: 0000-0001-8082-8286, e-mail: shestakovaev56@gmail.com

**Ситжанова Акжан Мурзагуловна**

Канд. экон. наук, доц. каф. управления персоналом, сервиса и туризма  
ORCID: 0000-0002-4151-6842, e-mail: sithanovak@bk.ru

**Прытков Ринад Михайлович**

Ст. преп., каф. управления персоналом, сервиса и туризма  
ORCID: 0000-0001-8541-6141, e-mail: r.prytkov@mail.ru

Оренбургский государственный университет, г. Оренбург, Россия

## Аннотация

В статье обсуждаются специфика и современные тенденции развития экологического туризма в контексте устойчивого развития. Авторами выполнен литературный обзор понятия «устойчивое развитие», сгруппированы взгляды различных авторов на определение этого понятия. Проанализирована современная нормативно-правовая база Российской Федерации в области устойчивого развития, выявлен перечень действующих нормативных правовых актов в этой сфере. Изучена мировая практика развития туризма. Выявлены основные принципы, регулирующие природный экологический туризм, изучены планы стратегического развития на различных уровнях управления. Авторы пришли к выводу, что в настоящее время высокий туристический потенциал Российской Федерации задействован недостаточно, при этом экологический туризм может стать одним из эффективных средств охраны природы и формирования экологической культуры.

## Ключевые слова

Экологический туризм, устойчивое развитие, форма, стратегия развития, концепция устойчивого развития

**Для цитирования:** Шестакова Е.В., Ситжанова А.М., Прытков Р.М. Экологический туризм как форма устойчивого развития // Вестник университета. 2022. № 6. С. 105–113.



# Ecotourism as a form of sustainable development

**Shestakova Elena Valeryevna**

Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Head of the Department of Human Resources, Service and Tourism  
ORCID: 0000-0001-8082-8286, e-mail: shestakovaev56@gmail.com

**Sitzhanova Akzhan Murzagulovna**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Department of Human Resources, Service and Tourism  
ORCID: 0000-0002-4151-6842, e-mail: sithanovak@bk.ru

**Prytkov Rinad Mikhailovich**

Senior Lecturer, Department of Human Resources, Service and Tourism  
ORCID: 0000-0001-8541-6141, e-mail: r.prytkov@mail.ru

Orenburg State University, Orenburg, Russia

## Abstract

The article discusses the specificity and current trends of ecological tourism in the context of sustainable development. The authors performed a literary review of the concept of “sustainable development”, grouped the views of various authors on the definition of this concept. The modern normative-legal base of the Russian Federation in the field of steady development is analysed, the list of operating statutory acts in this sphere is revealed. The world practice of tourism development has been studied. The basic principles regulating natural ecological tourism are revealed, plans of strategic development at various levels of management are studied. The authors concluded that the current high tourism potential of the Russian Federation is underused. Ecological tourism can become one of the effective means of nature protection and formation of ecological culture.

## Keywords

Ecological tourism, sustainable development, form, development strategy, sustainable development concept

**For citation:** Shestakova E.V., Sitzhanova A.M., Prytkov R.M. (2022) Ecotourism as a form of sustainable development. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 105–113.



## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня, когда идет глобальный экологический кризис с непредсказуемыми проявлениями, как например, изменение климата, резкое повышение температуры на отдельных территориях планеты, загрязнение морей, океанов, участков суши и воздушного пространства, наибольшее распространение в связи с принятием концепции устойчивого развития [1] начинает получать экологический туризм, ориентированный на рациональное природопользование, использование историко-культурных объектов, воспитание и развитие экологической культуры и мировоззрения всего человечества. Как показывает мировой опыт, экологизация общества, развитие форм экологического туризма на отдельных территориях, несомненно, способствуют социально-экономическому, устойчивому развитию регионов, вовлечению местных жителей в данный процесс, получению доходов в бюджеты различных уровней.

В соответствии со «Стратегией развития туризма в Российской Федерации до 2035 г.» [2] была принята концепция устойчивого развития, направленная на всестороннее развитие въездного и внутреннего туризма нашей страны благодаря формированию условий для продвижения конкурентоспособного туристского продукта как внутреннем, так на международных рынках туристских услуг. Необходимость развития туризма в регионах Российской Федерации (далее – РФ), в том числе экологически устойчивого туризма, обусловлена усилением ее социально-экономической роли, обеспечением общедоступности услуг туризма, рекреации, сохранения и поддержания здоровья граждан нашей страны. К тому же под устойчивым экологическим туризмом мы будем понимать равновесие между экономическими, социально-культурными и экологическими факторами воздействия туризма, способствующие положительному влиянию членов общества, туристов друта на друта и на планету в целом.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕНДЕНЦИЙ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ТУРИЗМА КАК ФОРМЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Вопросы экологического туризма отражены в научных трудах зарубежных авторов [3–9] и др. Данное направление рассматривали и отечественные ученые [10–12] и др.

Концепции «устойчивое развитие» предшествовала концепция «экоразвития» и была сформулирована впервые на конференции в Стокгольме в 1972 г. (Первая Всемирная Конференция по окружающей среде). Генеральный секретарь Морис Стронг определил экологическое развитие как «социально-экономическое развитие, при котором не происходят ухудшение окружающей среды обитания и деградация природных систем» [13]. На этой конференции была разработана и принята «Программа организации объединенных наций» (ЮНЕП), главная задача которой заключалась в разработке рекомендаций по преодолению экологического кризиса по наиболее важным проблемам мира [14].

В 1987 г. впервые была введена дефиниция «устойчивое развитие». Она прозвучала в отчете «Наше общее будущее», представленным на Международной комиссии по окружающей среде и развитию, которую возглавлял Брундтланд Гру Харлем, премьер-министр Норвегии. В отчете подчеркивалось, что под устойчивым развитием понимается развитие, удовлетворяющее потребностям настоящего времени, не ставя под сомнение возможности будущих поколений удовлетворять свои личные потребности. В содержании понятия автор подчеркивает императивы экологической и социально-экономической стабильности. В рамках устойчивого развития потребление ресурсов не должно превышать естественных пределов окружающей среды благодаря возможностям биосферы.

В российском научном сообществе, хотя и существует конфликт по поводу точности перевода понятия «устойчивое развитие» с языка оригинала, на английском языке словосочетание *sustainable development* имеет более емкое значение и несет в себе смысл устойчивого, сбалансированного, самоподдерживающегося, непрерывного и долговременного развития. Именно поэтому особое значение предается трактовке данного понятия.

В настоящее время существуют различные взгляды к дефиниции «устойчивое развитие». В общем, по смысловому содержанию все взгляды можно объединить в три группы. К первой группе отнести определения, которые рассматривают устойчивое развитие как взаимодействие социальной, экономической и экологической сфер. Вторая группа определений подчеркивает социальные проблемы устойчивого развития и необходимость создания условий, в которых удовлетворяются потребности будущих поколений, а также современные потребности человека. Третья группа определений включает понятия,

отражающие концепцию устойчивого развития социально-экономических систем в режиме внешних и внутренних воздействий из-за постоянного роста направлений изменений (табл.1).

Таблица 1

Определения понятия «устойчивое развитие»

С позиции трех сфер		С позиции соблюдения прав будущих поколений		С позиции влияния внешних и внутренних факторов	
«О развитии человеческого потенциала» 1994 г. (доклад ООН)	Развитие, которое порождает рост экономики, а также объективно распределяет его результаты, что позволяет восстанавливать окружающую природную среду и увеличивает возможности людей	Агафонов Н.Т., Ислаев Р.А.	Движение вперед стран (регионов) по выбранной стратегической линии, что обеспечивает достижение развивающейся системы социальных целей	Иванов М.П.	Регион устойчиво развивается при условии воздействия внешних и внутренних колебаний, влияющие на падение качества уровня жизни, при этом составляющие страны и регионов (переменные системы) всегда изменяются, обеспечивая рост этого качества
Копыто В.А., Левашова В.К., Матросова В.М.	Динамический баланс между социальной и природной подсистемами; резкое сокращение разрыва между развитыми и развивающимися экономиками стран, методами технического прогресса	Ражабов А.Х.	Устойчивое развитие это развитие, которое предполагает соответствие объемов использования ресурсов, направлений инвестиционного капитала, а также технического развития и институциональных изменений к потребностям настоящего и будущего	Гапоненко А.А.	Под «устойчивостью территориальных систем» понимается относительная неизменность основных параметров территориальной социально-экономической системы и способность ее сохранять их в заданных пределах при воздействии из вне и изнутри
Данилова-Данильяна В.И., Пискулова Н.А.	Стабильное социально-экономическое развитие, не разрушающее своей природной основы	Розенберг Г.С.	Устойчивое развитие – это экономическое развитие, которое не подвергается угрозе истощения имеющихся ресурсов для будущих поколений	Nickel J., Kallis G.	Устойчивость, то есть интеграция потребностей общества, окружающей среды, экономического роста и развития
Международный институт устойчивого развития	Сочетание единой природной среды, социо-эколого-экономической эффективности и благополучия народов мира	Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию	Устойчивое развитие это развитие, позволяющее удовлетворить потребности современного поколения и не нарушать при этом возможность удовлетворения потребностей будущих поколений		

Источники: [9, с. 85; 10, с. 136; 11, с. 3; 15, с. 48; 16, с. 19, с. 200; 17, с. 295; 18, с. 42; 19, с. 154; 20, с. 5; 21, с. 472]

В результате проведенного анализа дефиниций «устойчивое развитие» можно резюмировать:

1) устойчивое развитие происходит в трех взаимосвязанных областях – экономической, социальной и экологической, следовательно, для обеспечения устойчивого развития необходимо учитывать влияние осуществляемых действий той или иной области на все аспекты жизнедеятельности;

2) главной особенностью устойчивого развития является его направленность на создание благоприятных условий для будущих поколений. Следует отметить, что в данном случае развивая цивилизацию нельзя нарушать емкость биосферы, которая выступает в роли ограничения развития;

3) устойчивое развитие социально-экономических систем – это их устойчивое развитие в направлении совершенствования показателей в социальной, экономической и экологической области с учетом внешних и внутренних факторов, влияющих на территориальные системы.

Переход стран к устойчивому развитию в большинстве случаев требует глубоких структурных изменений в экономике, управлении ресурсами, общественной жизни и политике. Одним из основных инструментов создания устойчивого развития являются национальные стратегии в этой области.

В 1992 г. в Рио-де-Жанейро на конференции ООН впервые была подчеркнута необходимость разработки национальных стратегий устойчивого развития, в которой страны обязались включить основные принципы концепции, предложенной на конференции в национальные стратегии.

В 1997 г. на специальной сессии Генеральной Ассамблеи ООН было принято решение о подготовке национальных стратегий устойчивого развития и плана действий по их реализации до 2002 г. В 2004 г. 12 % стран из 191 страны приступили к реализации национальной стратегии устойчивого развития, 24 % находились на стадии ее разработки. Среди первых стран, которыми была разработана стратегия устойчивого развития, были Австрия, Германия, Греция, Дания, Ирландия, Исландия, Италия, Корея, Новая Зеландия, Норвегия, Польша, Португалия, Словакия и Чешская Республика.

В 2001 г. Европейский союз подготовил стратегию устойчивого развития для стран-членов, а в 2005 г. была обновлена стратегия устойчивого развития Дании, Исландии, Норвегии, Финляндии, Швеции, то есть стран Северной Европы. В большинстве национальных стратегий устойчивого развития особое внимание уделяется экологическому аспекту.

Одной из главных задач стратегии устойчивого развития Дании заключается в учете экологических факторов в ряде секторов. Австрийская стратегия устойчивого развития направлена на решение экологических проблем в прибрежных районах. Японская стратегия – это план, основными положениями которого являются систематическое развитие переработки материалов, решение проблемы глобального потепления и сохранение биоразнообразия.

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

Законодательство РФ в области устойчивого развития, как и во многих других странах, берет свое начало из экологического права. На начальном этапе такая закономерность естественна, поскольку необходимость формирования этой концепции напрямую связана с решением глобальных экологических проблем.

В 1992 г. на Саммите в Рио-де-Жанейро на международной конференции ООН по окружающей среде и развитию [22] при участии глав государств были разработаны и приняты документы, отражающие политику стран мира в целях обеспечения устойчивого развития. По результатам конференции были подписаны:

– «Основные положения государственной стратегии Российской Федерации по охране окружающей среды и обеспечению устойчивого развития» [23];

– «Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» [1].

Далее была организована работа по формированию стратегии устойчивого развития России, которая не была полностью разработана с учетом специфики российского законодательства [2].

В настоящее время нормативно-правовая база Российской Федерации в области устойчивого развития представлена правовыми актами, перечень которых представлен в таблице 2. Исходя из данных таблицы 2 можно сделать вывод, что в России нет принятого законодательного акта, в котором была бы полностью сформулирована стратегия устойчивого развития РФ. Однако некоторые методологические аспекты концепций и принципов отражены в законодательной части РФ. В Указе Президента РФ № 440 от 1 апреля 1996 г. [1] показана необходимость перехода РФ к устойчивому развитию

и предложены этапы перехода. В Федеральном законе № 172 от 25 июня 2014 г. (ред. от 31.06.2020) [24] решение задач устойчивого развития РФ и ее субъектов является частью стратегии социально-экономического, научно-технического развития и территориального планирования РФ.

Таблица 2

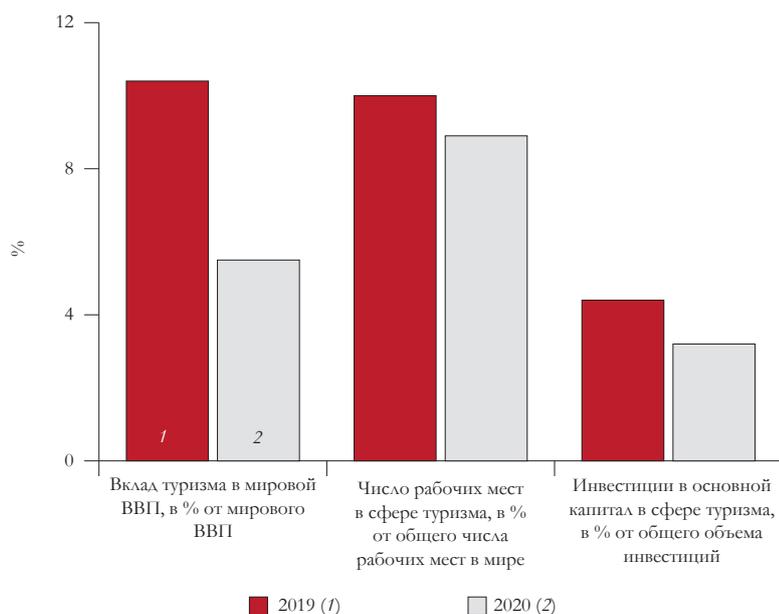
### Перечень нормативно-правовых актов Российской Федерации в области устойчивого развития

Тип документа РФ	Номер и дата документа	Наименование документа	Статус документа
Указ Президента	01.04.1996 г. № 440	Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию	Действующий
Федеральный закон	25.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 31.06.2020 г.)	О стратегическом планировании в РФ	Действующий
Распоряжение Правительства	17.11.2008 № 1662-р (ред. от 28.09.2018 г.)	Об утверждении Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.	Действующий
Указ Президента	21.06.2020 г. № 474	О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 г.	Действующий
План действий	30.04.2012 г.	Основы государственной политики в области экологического развития России на период до 2030 г.	Действующий

Источники: [1; 24–26]

В Распоряжении Правительства РФ № 1662-р от 17 ноября 2008 г. [25] определены основные цели этой концепции, основной из которых является обеспечение устойчивого социально-экономического развития в долгосрочной перспективе в целях повышения уровня и качества жизни населения, национальной безопасности и развития экономики РФ.

В правовом документе, утвержденном Президентом РФ от 30 апреля 2012 г. «Основы государственной политики в области экологического развития России на период до 2030 года» [27] определены основные цели в экологической сфере. Реализация данного акта основывается на принципе сочетания экономического, экологического и социального развития.



Источник: [28]

Рис. 1. Туризм в мировой экономике

### АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

По исследованию UNWTO (Всемирная туристская организация), проведенному в 2014 г., говорится, что доля дохода от туризма в мире составляет 1 245 млрд долл. США, а это около 6 % от общего мирового экспорта. На рисунке 1 представлен туризм в мировой экономике за 2019–2020 г.

Результаты этих исследований подчеркивают, что туризм является очень значимой сферой для мира в целом и для каждой отдельной страны в частности. Значительная часть стран достаточно активно способствуют развитию туризма, а для некоторых он является главной отраслью экономики. Доля поступлений от туризма и смежных с ним отраслей в таких странах составляет до 40 % доходной части бюджета. Сегодня в России для развития туризма и привлечения туристов

являет до 40 % доходной части бюджета. Сегодня в России для развития туризма и привлечения туристов

имеются все необходимые условия и ресурсы. При этом основными направлениями устойчивого и экологического развития туризма являются:

- управление окружающей средой;
- охрана окружающей среды;
- защита культуры, традиций местных жителей;
- создание новых региональных экомаршрутов и троп;
- вовлечение в экотуризм особо охраняемых природных территорий регионального и местного значения.

На рисунке 2 продемонстрирована международная статистика экологического туризма.

С целью повышения социально-экономической эффективности в РФ разрабатывается стратегия развития туризма в РФ на период до 2035 г. Анализируя динамику изменений, стоит отметить влияние ближайших трансформаций, которые коснутся мировой сферы туристской индустрии.

Тем не менее, экологический туризм, являясь формой устойчивого развития, становится одним из наиболее эффективных способов рекреации, охраны природы, так как он тесно связан с формированием экологической культуры и экологического мышления людей.

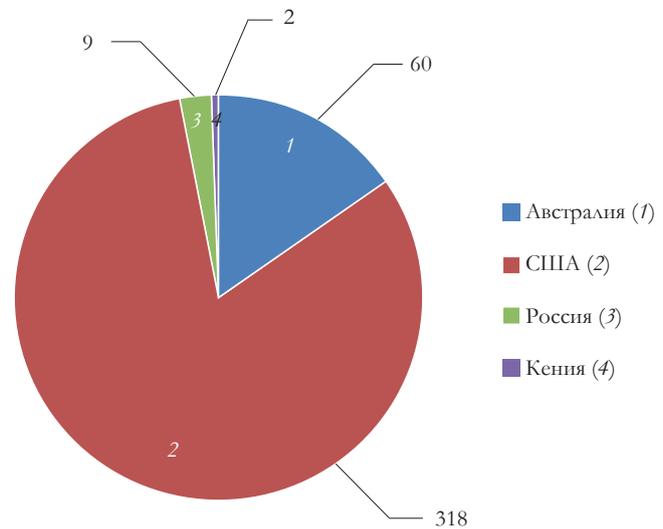
## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, усиление внимания к развитию экологического туризма в регионах России связано с высоким туристическим потенциалом, который в большинстве их них используется недостаточно. Вместе с тем, пандемия COVID-19, обрушившая экономику стран и, в том числе, отрасль туризма, практически полностью парализовала деятельность всей его инфраструктуры и лишила туристов перемещаться между странами.

В действующих условиях в период пандемии на поддержку и развитие устойчивого туризма, активизацию его цифровой стратегии с учетом новой реальности, разработку новых туристических маршрутов с акцентом на внутренний и въездной экологический туризм Правительством Российской Федерации выделяются финансовые средства. Надеемся, что в создавшихся условиях удастся найти выход из кризисной ситуации и продолжить создание своей собственной модели устойчивого развития туризма.

## Библиографический список

1. РФ. Указ Президента Российской Федерации от 01.04.1996 г. № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию». <http://www.kremlin.ru/acts/bank/9120> (дата обращения: 29.04.2022).
2. Федеральное агентство по туризму. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 г. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2019 г. № 2129-р. <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (дата обращения: 29.04.2022).
3. Ali Q., Yaseen M.R., Anwar S., Makhdum M.S. A., Khan M.T.I. The impact of tourism, renewable energy, and economic growth on ecological footprint and natural resources: A panel data analysis. *Resources Policy*. 2021;74:102365. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102365>
4. Anser M.K., Yousaf Z., Nassani A.A., Abro M.M. Q., Zaman K., Kabbani A. Evaluating ecological footprints through inbound tourism, population density, and global trade. *Polish Journal of Environmental Studies*. 2020;30(1):555–560. <https://doi.org/10.15244/pjoes/122445>
5. Hsiao C.Y., Kuo C.M., Tuan C.L. Island ecological tourism: Constructing indicators of the tourist service system in the penghu national scenic area. *Frontiers in Ecology and Evolution*. 2021;9:708344. <https://doi.org/10.3389/fevo.2021.708344>
6. Mo L., Chen J., Xie Y. Ecological approach for the evaluation of structure and sustainability in the tourism industry. *Sustainability*. 2021;13(23):13294. <https://doi.org/10.3390/su132313294>



Источник: [29]

Рис. 2. Международная статистика экотуризма за 2020 г., млн чел.

7. Nguyen H.P. Ecological tourism in tram chim national park: Potential, opportunity and challenge. *Geology, Ecology, and Landscapes*. 2020;6(1):14–23. <https://doi.org/10.1080/24749508.2020.1742501>
8. Yuxia Y. Development of natural ecological resources and the practice of building tourism brand. *Journal of Environmental Protection and Ecology*. 2020;21(4):1386–1392.
9. Zhang J, Sui Y. Theoretical research on sustainable ecological environment based on the concept of green tourism consumption. *International Journal of Environmental Technology and Management*. 2020;23(2–4):83–90. <https://doi.org/10.1504/IJETM.2020.112967>
10. Розенберг Г.С., Черникова С.А., Краснощеков Г.П. Мифы и реальность «устойчивого развития». *Проблемы прогнозирования*. 2000;(2):131–154.
11. Россинская М.В., Бугаева М.В. Проблемы реализации концепции устойчивого развития на региональном уровне. *Инженерный вестник Дона*. 2010;(4):206–215.
12. Анищенко А.В., Кротенко Т.Н., Ерохин Д.В. (2020) Устойчивое развитие регионов как проблема управления социально-экономической системой. *Эргодизайн*. 2020;(2):58–62. <https://doi.org/10.30987/2658-4026-2020-2-58-62>
13. Миркин Б.М., Наумов Л.Г. *Устойчивое развитие: вводный курс*. М.: Университетская книга; 2006. 312 с.
14. Коптиог В.А. Конференция ООН по окружающей среде и развитию – подготовительный процесс и итоги. *Конференция ООН по окружающей среде и развитию (Рио-де-Жанейро, июнь 1992 года)*. Новосибирск: СО РАН; 1992. С. 5–23.
15. Агафонов Н.Т., Исляев Р.А. Основные положения проекта концепции перехода Российской Федерации на модель устойчивого развития. *Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда*. 1995;1-2(4-5):47–52.
16. Абалкин Л.И. *Новая парадигма развития России: (комплексные исследования проблем устойчивого развития): монография*. Изд. 2-е. Москва: Academia; Иркутск; 2000. 459 с.
17. Ражабов А.Х., Ибадуллаев Э.Б. Теоретические основы устойчивого развития. В кн.: Дашковский П.К. (ред.) *Материалы международной научной конференции «Этнокультурные и этносоциальные процессы в трансграничном пространстве России и Центральной Азии», Барнаул, 27–28 октября 2016 г.* Барнаул: Алтайский государственный университет; 2016. С. 294–298.
18. Гапоненко А.А. Стратегическое планирование социально-экономического развития региона. *Пространственная экономика*. 2015;(4):40–53.
19. Данилова-Данильяна В.И., Пискулова Н.А. *Устойчивое развитие: новые вызовы: учебное пособие*. М.: АспектПресс; 2015. 336 с.
20. Das M., Chatterjee V. Ecotourism: A panacea or a predicament? *Tourism Management Perspectives*. 2015;14:3–16.
21. Hickel J., Kallis G. Is green growth possible? *New Political Economy*. 2019;(25):469–486. <https://doi.org/10.1080/13563467.2019.1598964>
22. ООН. Рио-де-Жанейрская декларация по окружающей среде и развитию (принята Конференцией ООН по окружающей среде и развитию, Рио-де-Жанейро, 3–14 июня 1992 г.). [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/riodecl.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/riodecl.shtml) (дата обращения: 29.04.2022).
23. РФ. Указ Президента Российской Федерации от 04.02.1994 г. № 236 «О государственной стратегии Российской Федерации по охране окружающей среды и обеспечению устойчивого развития». <http://www.kremlin.ru/acts/bank/5422> (дата обращения: 29.04.2022).
24. РФ. Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». <http://www.kremlin.ru/acts/bank/38630> (дата обращения: 29.04.2022).
25. РФ. Распоряжение Правительства от 17.11.2008 № 1662-р «Об утверждении Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.». <http://static.government.ru/media/files/aaooFKSheDLiM99HEcyrgytfmGzrnAX.pdf> (дата обращения: 29.04.2022).
26. РФ. Указ Президента от 21.06.2020 г. № 474 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 г.». <http://www.kremlin.ru/events/president/news/57425> (дата обращения: 29.04.2022).
27. РФ. Основы государственной политики в области экологического развития России на период до 2030 г. от 30.04.2012 г. <http://www.kremlin.ru/acts/news/15177> (дата обращения: 29.04.2022).
28. Всемирный совет по туризму и путешествиям (WTTC), Oxford Economics. *Ежегодное исследование за 2020 г.* <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact> (дата обращения: 29.04.2022).
29. Федеральное агентство по туризму. <https://tourism.gov.ru/> (дата обращения: 29.04.2022).

## References

1. RF. Decree of the President of the Russian Federation No. 440 dated on 01.04.1996 «On the Concept of Transition of the Russian Federation to sustainable development». <http://www.kremlin.ru/acts/bank/9120> (accessed 29.04.2022).
2. Federal Agency for Tourism. *Strategy of tourism development in the Russian Federation for the period up to 2035. Approved by the Decree of the Government of the Russian Federation of September 20, 2019, No. 2129-r*. <http://static.government.ru/media/files/FijJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (accessed 29.04.2022).

3. Ali Q., Yaseen M.R., Anwar S., Makhdum M.S. A., Khan M.T.I. The impact of tourism, renewable energy, and economic growth on ecological footprint and natural resources: A panel data analysis. *Resources Policy*. 2021;74:102365. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102365>
4. Anser M.K., Yousaf Z., Nassani A.A., Abro M.M. Q., Zaman K., Kabbani A. Evaluating ecological footprints through inbound tourism, population density, and global trade. *Polish Journal of Environmental Studies*. 2020;30(1):555–560. <https://doi.org/10.15244/pjoes/122445>
5. Hsiao C.Y., Kuo C.M., Tuan C.L. Island ecological tourism: Constructing indicators of the tourist service system in the penghu national scenic area. *Frontiers in Ecology and Evolution*. 2021;9:708344. <https://doi.org/10.3389/fevo.2021.708344>
6. Mo L., Chen J., Xie Y. Ecological approach for the evaluation of structure and sustainability in the tourism industry. *Sustainability*. 2021;13(23):13294. <https://doi.org/10.3390/su132313294>
7. Nguyen H.P. Ecological tourism in tram chim national park: Potential, opportunity and challenge. *Geology, Ecology, and Landscapes*. 2020;6(1):14–23. <https://doi.org/10.1080/24749508.2020.1742501>
8. Yuxia Y. Development of natural ecological resources and the practice of building tourism brand. *Journal of Environmental Protection and Ecology*. 2020;21(4):1386–1392.
9. Zhang J., Sui Y. Theoretical research on sustainable ecological environment based on the concept of green tourism consumption. *International Journal of Environmental Technology and Management*. 2020;23(2-4):83–90. <https://doi.org/10.1504/IJETM.2020.112967>
10. Rosenberg G.S., Chernikova S.A., Krasnoshchekov G.P. Myths and reality of “sustainable development”. *Problemy prognozirovaniya*. 2000;(2):131–154.
11. Rossinskaya M.V., Bugaeva M.V. Problems of implementation of the concept of sustainable development at the regional level. *Engineering Journal of Don*. 2010;(4):206–215.
12. Anishchenko A.V., Krotenko T.N., Erokhin D.V. Sustainable development of regions as a problem of socio-economic system management. *Ergodesign*. 2020;(2):58–62. <https://doi.org/10.30987/2658-4026-2020-2-58-62>
13. Koptyug V.A. *The UN Conference on Environment and Development – Preparatory Process and Outcomes. UN Conference on Environment and Development (Rio de Janeiro, June 1992)*. Novosibirsk: SO RAS; 1992. P. 5–23.
14. Mirkin B.M., Naumov L.G. *Sustainable development: introductory course*. Moscow: University book; 2006. 312 p. (In Russian).
15. Agafonov N.T., Islyayev R.A. The main provisions of the draft concept of the transition of the Russian Federation to a model of sustainable development. *Economy. Entrepreneurship. Environment*. 1995;1-2(4-5):47–52.
16. Abalkin L.I. *A new paradigm of Russia's development: (comprehensive studies of sustainable development problems): monograph*. Ed. 2<sup>nd</sup>. Moscow: Academia; Irkutsk; 2000. 459 p.
17. Razhabov A.H., Ibadullaev E.B. Theoretical foundations of sustainable development. In: Dashkovskiy P.K. (ed.) *Proceedings of the International Scientific Conference “Ethnocultural and ethnosocial processes in the trans-border space of Russia and Central Asia”, Barnaul, 27–28 October 2016*. Barnaul: Altai State University; 2016. P. 294–298.
18. Gaponenko A.L. Strategic planning of socio-economic development of the region. *Spatial Economics*. 2015;(4):40–53.
19. Danilova-Danilyana V.I., Piskulova N.A. *Sustainable development: new challenges: textbook for universities*. Moscow: AspectPress; 2015. 336 c.
20. Das M., Chatterjee B. Ecotourism: A panacea or a predicament? *Tourism Management Perspectives*. 2015;14:3–16.
21. Hickel J., Kallis G. Is green growth possible? *New Political Economy*. 2019;(25):469–486. <https://doi.org/10.1080/13563467.2019.1598964>
22. UN. *Rio Declaration on Environment and Development (adopted by the UN Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, June 3–14, 1992)*. [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/riodecl.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/riodecl.shtml) (accessed 29.04.2022).
23. RF. *Decree of the President of the Russian Federation No. 236 dated on 04.02.1994 “On the State Strategy of the Russian Federation for the Protection of environment and sustainable development”*. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/5422> (accessed 29.04.2022).
24. RF. *Federal Law No. 172-FZ dated on 28.06.2014 “On Strategic Planning in the Russian Federation”*. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/38630> (accessed 29.04.2022).
25. RF. *Government Decree No. 1662-r dated on 17.11.2008 “On Approval of the Concept of Long-term Socio-economic Development of the Russian Federation for the period up to 2020”*. <http://static.government.ru/media/files/aaooFKSheDLiM99HEcyrygytfnGzrnAX.pdf> (accessed 29.04.2022).
26. RF. *Presidential Decree No. 474 dated on 21.06.2020 “On National goals and strategic objectives of the Development of the Russian Federation for the period up to 2024”*. <http://www.kremlin.ru/events/president/news/57425> (accessed 29.04.2022).
27. RF. *Fundamentals of the state policy in the field of environmental development of Russia for the period up to 2030 from 30.04.2012*. <http://www.kremlin.ru/acts/news/15177> (accessed 29.04.2022).
28. WTTC. *Travel & tourism: economic impact 2020*. <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact> (accessed 29.04.2022).
29. *Federal Agency for Tourism*. <https://tourism.gov.ru/> (accessed 29.04.2022).

## Безусловный базовый доход: модель, SWOT-анализ, зарубежный опыт, возможности применения в Российской Федерации

**Березюк Станислав Анатольевич**

Студент<sup>1</sup>, Эксперт<sup>2</sup>

ORCID: 0000-0001-7486-0466, e-mail: sabereziuk@gmail.com

**Губин Михаил Андреевич<sup>1</sup>**

Студент, ORCID: 0000-0002-3327-3473, e-mail: mishka\_95\_24@mail.ru

**Токун Людмила Валентиновна<sup>1</sup>**

Канд. экон. наук, доц. каф. финансов и кредита

ORCID: 0000-0002-7112-4428, e-mail: ltokoun@yandex.ru

<sup>1</sup> Государственный университет управления, г. Москва, Россия

<sup>2</sup> ПАО «Сбербанк», г. Москва, Россия

### Аннотация

Актуальность статьи обусловлена тем, что в современном мире для поддержания качественного уровня жизни населения государство должно уделять повышенное внимание экономическому и социальному благополучию граждан, обеспечивать все базовые материальные потребности человека без условий и ограничений. Одним из инструментов экономической и социальной поддержки населения является безусловный базовый доход. Цель исследования – разработка концепции применения безусловного базового дохода как одного из привлекательных методов решения проблемы бедности и устранения экономического и социального неравенства в Российской Федерации. В процессе исследования анализировались ключевые составляющие проблемы бедности и подходы к ее решению со стороны государства. Изучались подходы к определению термина «безусловный базовый доход», а также феноменология, стоящая за этим термином. Определялись ключевые факторы общественной жизни, способствующие практическому внедрению безусловного базового дохода. На основе SWOT-анализа определены сильные и слабые стороны, основные возможности и риски безусловного базового дохода, отражен обзор мировых практик его внедрения, рассмотрены возможности применения в Российской Федерации.

### Ключевые слова

Безусловный базовый доход, базовый доход, единый справедливый доход, бедность, экономическое неравенство, социальное положение, финансовая независимость, социальная программа, социальные выплаты, удовлетворение потребностей, потребительская корзина

**Для цитирования:** Березюк С.А., Губин М.А., Токун Л.В. Безусловный базовый доход: модель, SWOT-анализ, зарубежный опыт, возможности применения в Российской Федерации // Вестник университета. 2022. № 6. С. 114–122.

# Basic unconditional income: model, SWOT-analysis, foreign experience, specifics of application in the Russian Federation

**Stanislav A. Berezyuk**

Student<sup>1</sup>, Expert<sup>2</sup>

ORCID: 0000-0001-7486-0466, e-mail: sabereziuk@gmail.com

**Mikhail A. Gubin<sup>1</sup>**

Student, ORCID: 0000-0002-3327-3473, e-mail: mishka\_95\_24@mail.ru

**Lyudmila V. Tokun<sup>1</sup>**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Finance and Credit Department

ORCID: 0000-0002-7112-4428, e-mail: ltokoun@yandex.ru

<sup>1</sup> State University of Management, Moscow, Russia

<sup>2</sup> Sberbank PJSC, Moscow, Russia

## Abstract

The relevance of the article stems from the fact that in today's world, in order to maintain a quality of life, the state must pay increased attention to the economic and social well-being of citizens, and ensure all basic material needs of the individual without conditions or restrictions. One of the instruments of economic and social support for the population is the unconditional basic income. The aim of the study is to develop the concept for applying the unconditional basic income as one of the attractive methods for addressing poverty and eliminating economic and social inequalities in the Russian Federation. The key components of the poverty's problem and the state's approach to tackling it were analysed. Approaches to defining the term "unconditional basic income" and the phenomenology behind the term were explored. The key factors of social life, contributing to the practical implementation of unconditional basic income, were determined. A review of the world practices of its implementation is reflected and possibilities of its application in the Russian Federation are considered.

## Keywords

Unconditional basic income, basic income, single fair income, poverty, economic inequality, social status, financial independence, social programme, social payments, satisfaction of needs, consumer basket

**For citation:** Berezyuk S.A., Gubin M.A., Tokun L.V. Basic unconditional income: model, SWOT-analysis, foreign experience, specifics of application in the Russian Federation. *Vestnik universiteta*. no. 6, pp. 114–122.



## ВВЕДЕНИЕ

В последние годы в разных странах много внимания уделяется проблеме бедности. Президент Российской Федерации (далее – РФ) В.В. Путин считает эту проблему одной из важнейших для нашей страны. Все чаще можно услышать в СМИ, что страны борются с этой проблемой, предлагают новые способы для ее решения. Некоторым, к примеру Китаю, уже удалось избавиться от бедности внутри своей страны. Остальные же справляются с этой проблемой с разной степенью успешности.

Рассмотрим, что такое бедность, кого можно считать бедными, зачем, и главное, как с этим бороться.

Согласно концепции абсолютной бедности, к бедным можно отнести граждан, проживающих отдельно, или домашние хозяйства, чей доход ниже определенного установленного минимума, то есть они не могут удовлетворить свои базовые потребности. Бедность порождает большое количество негативных последствий, среди которых недовольство и волнения населения, рост уровня криминала, увеличение социального неравенства, торможение экономики и многие другие. Из этого следует, что проблема бедности острая, и ее необходимо решать в первоочередном порядке. Существуют несколько методов, используемых разными странами: введение прожиточного минимума, исходя из которого рассчитывается размер пенсий, контроль со стороны государства за соблюдением законности при выплате заработной платы работникам, а также установление минимального размера оплаты труда, выплата различных пособий, жесткая ценовая политика, в первую очередь, на товары первой необходимости и т. д.

## ОПИСАНИЕ И ОЦЕНКА МЕТОДА

В последние годы часто обсуждается такой метод решения проблемы бедности, как введение безусловного базового дохода (далее – ББД). Цель данного исследования – определить, что представляет ББД и провести анализ, с помощью которого можно оценить возможности внедрения ББД в РФ. Исходя из поставленной цели, были сформулированы следующие задачи: 1) уточнить определение ББД и выяснить причины его возникновения; 2) провести SWOT-анализ ББД; 3) изучить опыт внедрения ББД в мировой практике; 4) выделить особенности внедрения базового дохода на территории России; 5) на основании полученных данных сделать вывод о целесообразности осуществления такого социального проекта в нашей стране и предложить финансовую модель ББД с определением получателей и указанием источников финансирования.

Существует два подхода к технологии выплаты базового дохода. В первом случае базовый доход выплачивается полностью тем, у кого совсем нет дохода, и доплачивается тем гражданам, чей доход ниже значения базового дохода, во втором случае он выплачивается всем без исключения. В настоящей работе рассмотрен второй случай.

Безусловный базовый доход – это доход, который выплачивается ключевым политическим институтом (государством) всем гражданам без проверки степени нуждаемости и без требований выполнения работы на индивидуальном основании. Основной критерий базового дохода: он должен быть достаточным для того, чтобы индивиду больше не грозила бедность. Отличительная особенность ББД – данным видом дохода обеспечивается каждый житель страны вне зависимости от социального статуса, личных доходов, возраста и наличия места работы. Отсюда понятие – «безусловный».

В очередной раз идея внедрения ББД попала в категорию актуальных вследствие двух глобальных процессов: цифровизации экономики и роботизации производства. Эти процессы сопровождаются масштабным и неконтролируемым ростом безработицы. На фоне грядущей социальной перестройки снова возникла идея внедрения ББД для решения проблемы риска скачка бедности населения.

Похожие проекты ранее уже вводились в европейских странах для решения проблем, связанных с избытком рабочей силы. Можно проследить историю ситуации в XIX в., когда в Европе начался процесс экономической перестройки от феодализма к капитализму, и огромное количество людей остались без работы. Тогда государству/властям пришлось вмешаться и ввести меры денежной помощи бедным на безвозмездной основе – некая модификация базового дохода в то время.

Другая актуальная проблема – рост экономического неравенства, которое выражается в снижении уровня жизни большей части населения, особенно падением доходов среднего класса, и как следствие, снижением темпов роста мировой экономики. В современных реалиях, заработанная плата, которую человек получает за трудовую деятельность, растет крайне медленно в сравнении с доходами, получаемыми

за счет нетрудовой деятельности, таких как рента, доходы от финансовых активов и т. д. Данная диспропорция подхлестывает рост неравенства. Пока одни много и тяжело работают, другие, обладая пассивным доходом, получают «фору» и только масштабируют собственное состояние. Безусловный базовый доход нацелен хотя бы частично смягчить/нивелировать усиливающееся неравенство [1].

Более детально изучить сильные и слабые стороны ББД, а также оценить потенциальные возможности и риски поможет SWOT-анализ. SWOT – это модель анализа на базе матрицы с отражением сильных/слабых сторон и возможностей/рисков проекта. Традиционно она представлена в виде матрицы 2×2, в которой по горизонтали проводится разделение на внутренние и внешние факторы, а по вертикали на положительные и отрицательные (табл. 1).

Таблица 1

Матрица SWOT-анализа безусловного базового дохода

Сильные стороны	Слабые стороны
Базовый доход эффективно решает проблему бедности Слабая стигматизация (навешивание социальных ярлыков) Простой механизм к выплате ББД Отсутствие необходимости в создании дополнительного органа для осуществления выплат ББД Низкие административные издержки	Нет единого справедливого подхода, учитывающего все факторы при определении ББД Отсутствует критерий востребованности по категориям населения Не определены источники финансирования ББД
Возможности	Риски
Уничтожение социально-экономического неравенства Способствование экономической и психологической стабильности Появление возможности посвятить время саморазвитию, поиску новой профессии, самореализации	Рост случаев девиантного поведения Рост недовольства со стороны налогоплательщиков Риск дефицита бюджета Рост цен на товары и услуги

Составлено авторами по материалам исследования

Применение SWOT-анализа – достаточно дискуссионный вопрос. Сам принцип построения матриц в разрезе сильных и слабых сторон продукта/процесса принадлежит американским экономистам. Когда и кем впервые был задействован такой тип анализа, точно сказать нельзя, есть различные гипотезы на этот счет на разных источниках.

Рассмотрим элементы SWOT-анализа более подробно, чтобы сформировать общее представление о данном методе. Strengths – сильные стороны (S): конкурентные фактические преимущества продукта или процесса, уровень качества. Weaknesses – слабые стороны (W): факторы, препятствующие развитию продукта/процесса и зависящие от деятельности субъекта (владельца продукта/процесса). Opportunities – возможности (O): все аспекты, которые связаны с развитием продукта; явления, на которые владелец продукта не может повлиять напрямую, но может извлечь из них выгоду. Threats – угрозы (T): все то, что зависит от мнения целевой аудитории продукта; обстоятельства, которые неизбежно происходят вне деятельности владельца продукта.

Предлагаем ознакомиться с моделью SWOT на конкретном применении в рамках внедрения ББД.

Начнем с сильных сторон ББД:

- базовый доход способен эффективно решить проблему бедности. С помощью него у каждого гражданина страны будут средства на удовлетворение основных, базовых потребностей, что автоматически вычеркивает его из списка бедных;
- слабая стигматизация, навешивание отрицательных социальных ярлыков. Не нужно будет доказывать, что ты живешь за чертой бедности, возможно, переступить через свою гордость и принципы, безусловный доход выплачивается всем, в независимости от социального положения;
- простой механизм в выплате ББД. Простота связана с тем, что нет никаких разделений на социальные категории, нет привязанности к доходу гражданина или его трудоустройству, каждый получает фиксированную сумму в определенный день;
- данный положительный аспект вытекает из предыдущего: если механизм простой, то правительству не нужно создавать дополнительный орган или структуру для осуществления выплат ББД, расчета сумм выплат и отслеживания доходов граждан, а это означает низкие административные издержки.

Среди слабых сторон стоит выделить:

– нет единого справедливого подхода, учитывающего ценовые, географические и другие факторы при определении ББД, то есть потребности граждан и затраты на их удовлетворение могут отличаться в зависимости от региона, что особенно актуально для нашей страны. Получается, что одинаковая сумма базового дохода несет в себе определенную несправедливость;

– отсутствует критерий востребованности по категориям населения. Людям, живущим за чертой бедности, безусловный доход действительно необходим, среднему классу он будет в качестве приятного дополнения к уже имеющемуся доходу, а те, кто зарабатывает миллионы в месяц, даже и не заметят, что государство им выплачивает этот самый базовый доход;

– в теоретической схеме не определены источники финансирования [2]. Столь масштабная социальная программа государства требует масштабных затрат из бюджета. К примеру, чтобы выплатить каждому гражданину РФ (по данным Росстата на 2021 г. население РФ – 146,2 млн чел.) по 11 тыс. руб. в месяц, в год понадобится 19 404 трлн руб. Для сравнения вся расходная часть федерального бюджета РФ на 2020 г. составляет 19 503 трлн руб. На сегодняшний день нет решения, откуда взять столь большие ресурсы, кроме как изменения налоговой политики в сторону увеличения налоговой нагрузки.

Говоря о возможностях, следует упомянуть:

– нивелирование сложившегося социально-экономического неравенства. Затрагивая социальное неравенство, стоит также упомянуть индекс Джини, который измеряет степень расслоения общества страны. Коэффициент может принимать значения от 0 до 1. Значение индекса, равное 0, соответствует абсолютному социально-экономическому равенству, а равное 1, – абсолютному социальному неравенству. Индекс Джини в России колеблется в районе 0,45. Внедрение ББД позволит приблизить индекс Джини к значению 0 [3]. Это будет возможно благодаря увеличению дохода бедного и среднего классов за счет ББД и снижению доходов высокообеспеченной группы населения в результате соответствующего увеличения налоговой нагрузки;

– улучшение эмоционального и психологического состояния граждан. Им больше не будет нужно переживать о том, чем кормить семью, где взять деньги и как попросту выжить. Базовый доход дает ответ на эти вопросы и предоставляет некую экономическую и психологическую стабильность; снижение уровня криминала. Благодаря эмоциональной и экономической стабильности, у людей снимается вопрос о выживании любыми способами. Сократится количество отчаявшихся людей, убивающих и воюющих ради выживания; повысится общий уровень финансовой независимости граждан;

– у граждан появятся возможность и время на поиск новой, лучше оплачиваемой, работы, на самообразование, повышение квалификации и получение высшего образования, то есть у граждан появится время на себя вместо того, чтобы тратить его на тяжелую или плохо оплачиваемую работу.

При анализе рисков мы выделили четыре, на наш взгляд, основных:

– рост случаев девиантного (отклоняющегося от общепризнанных норм) поведения: тунеядства (будут люди, которые перестанут работать, утратив стимул после получения ББД), алкоголизма и наркомании (полученные деньги в виде базового дохода некоторыми гражданами будут потрачены на алкоголь или наркотики);

– риск недовольства со стороны налогоплательщиков. Увеличение процентной ставки или введение новых налогов не будет выгодно для достаточно обеспеченных людей, им не захочется «кормить других» за счет своих средств;

– риск дефицита бюджета. Большие расходы на выплату базового дохода без новых источников поступления денег в бюджет могут привести к чрезмерному увеличению дефицита бюджета и значительному увеличению госдолга;

– рост цен на товары и услуги. С ростом доходов населения и улучшением уровня жизни могут вырасти цены на товары и услуги. Без должного регулирования со стороны государства, это может привести к различным негативным последствиям.

## ИСТОРИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Идея безусловного базового дохода на мировой арене становится объектом дискуссий и экспериментов. Один из последних экспериментов проходил в Финляндии в 2017–2018 г. Двум тысячам человек среди случайно отобранных безработных граждан предоставили возможность ежемесячно получать

от государства минимальный базовый доход в размере 560 евро вместо пособия по безработице. При этом гражданам была предоставлена возможность дополнительно зарабатывать к этой сумме столько, сколько они захотят. Результат эксперимента показал, что граждане, получающие такого рода поддержку со стороны государства, чувствовали себя более счастливыми и уверенными. Возможности, которые открыл перед ними ББД, способствовали тому, что люди начали изучать новые профессии, пробовать себя в различных проектах без риска стать банкротами. Но итоги проведенного экспериментального исследования введения ББД никак не отразились на рынке труда Финляндии, хотя в среднем участники этого проекта работали на 6 дней в году больше, чем стандартный гражданин [4].

В Швейцарии в 2016 г. прошел референдум о введении ББД. Каждому взрослому жителю страны предлагалось выплачивать 2 600 долл. США, каждому ребенку – четверть от этой суммы. Предполагалось, что те жители страны, чей доход выше гарантированного минимума, ничего не будут получать от государства, при этом той части населения, чьи доходы ниже прожиточного минимума, государство будет доплачивать недостающую до минимума сумму, и эта сумма не будет облагаться налогами. Это второй формат базового дохода, о котором было сказано выше, и который выходит за рамки предмета данного исследования.

Отметим, что 77 % швейцарцев проголосовали против ББД, так как большей части населения предлагали стать «донорами» для той части граждан, чьи доходы были ниже установленного ББД. Отказ весомой доли граждан был вполне аргументирован. Швейцария – одна из богатейших стран мира со средним доходом на человека 6700 долл. США. Швейцарцы платят высокие налоги, при этом жизнь в стране довольно дорогая. Базовый доход, обсуждавшийся на референдуме, должен был составить около 56 % от среднего дохода по стране. Так как Швейцария – страна с весьма низким социальным неравенством, базовый доход распространился бы только для 3,5 % безработных граждан. Таким образом, ББД подходит странам с высоким уровнем социального неравенства, в реалиях Швейцарии он был бы неуместен. Правительство страны подсчитало, что на выплату ББД всем гражданам потребовалось бы 157 млрд долл. США, это привело бы к увеличению налогов примерно в 1,5 раза.

Схема, предложенная в Швейцарии, отличалась от рассматриваемого понимания ББД, и была больше похожа на предложение Милтона Фридмана о негативном подоходном налоге: тем, чьи доходы ниже минимума, начислять отрицательный подоходный налог. В случае, если необлагаемый минимум/доход составляет 500 долл. США, а доход гражданина – 300 долл. США, то при ставке отрицательного подоходного налога в 50 % человеку начислялось бы к его 300 долл. США еще 100 долл. США. Такой вид налога ведет к снижению доходов тех, кто богаче определенного уровня и повышению доходов бедных. Разница между ББД и отрицательным подоходным налогом в том, что первый подход требует большого налогового перераспределения в отличие от отрицательного подоходного налога [5].

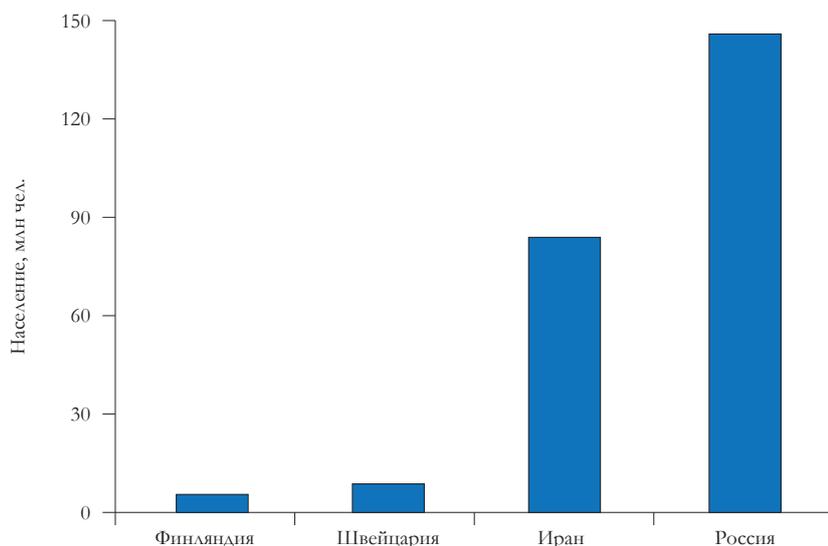
Еще одна интересная попытка введения универсальных денежных выплат была реализована в Иране. Правительство действующего на тот период президента Махмуда Ахмадинежада приняло решение ликвидировать субсидии на хлеб, электроэнергию и бензин, совокупная стоимость которых в год составляла 50–60 млрд долл. США, и заменить их индивидуальными денежными выплатами каждые два месяца в размере приблизительно 70–80 долл. США. Право на такой тип выплат имели все граждане Ирана, но определенная часть (19 % – богатые иранцы) добровольно отказалась. Итоги эксперимента Ирана: программу приостановили в следствии нехватки бюджетных средств на ее реализацию [6].

## АНАЛИЗ РЫНКА

Если проанализировать возможности применения ББД в РФ, то мы столкнемся с несколькими особенностями, которых нет у других, упомянутых выше стран.

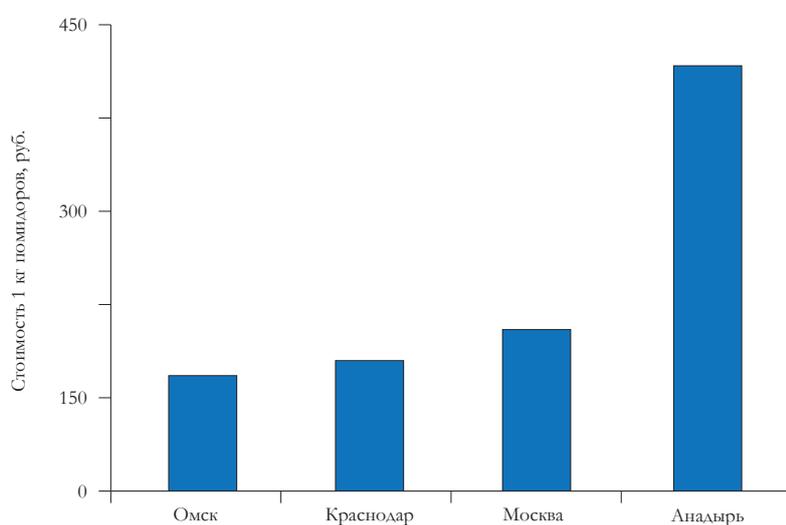
*Численность населения.* В России на сегодняшний день население составляет 146,2 млн чел. Для сравнения, в Швейцарии проживает 8,7 млн чел., в Финляндии – 5,5 млн чел., а в Иране – практически 84 млн чел. Более многочисленное население требует большего объема средств для выплат. При этом растут как прямые затраты (на выплату), так и косвенные (на администрирование и контроль) (см. рис. 1).

*Различия в площади территории, климате и географическом положении отдельных регионов.* Отсюда следует, что будут отличаться и потребности их населения. Гражданину, проживающему в южном регионе, не придется думать об отоплении и теплой зимней одежде, в то время как для жителя Якутии потребность в тепле – обыденность и базовая потребность.



Источник: [7]

Рис. 1. Абсолютное количество населения в странах на начало 2021 г.



Источник: [8]

Рис. 2. Цена на продовольственный продукт в странах на 2021 г.

Существенные различия в ценах на одинаковые продукты в разных регионах. На рисунке 2 для примера приведена стоимость 1 кг помидоров: в Омске – 116,9 руб., в Краснодаре – 126,8 руб., в Москве – 160,8 руб., в Анадыре – 424,4 руб. [8]. Отсюда следует, что размер БДД в РФ должен быть дифференцирован в привязке к региональным особенностям.

*Текущее состояние экономики страны.* Сегодня Россия не готова к применению БДД на своей территории. У нас нет подходящей налоговой политики, нет устойчивой системы, нет достаточного уровня цифровизации и автоматизации производства, чтобы в экстренном порядке реагировать на резкий скачок безработицы.

*Менталитет.* Есть вероятность, что достаточно большое количество людей будет просто сидеть дома, не работать, не развиваться, а просто получать БДД. Кроме того, многие могут тратить выделенные деньги на алкоголь. Такие иждивенцы общества могут стать серьезной проблемой и причиной негодования людей, работающих и уплачивающих налоги.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

На основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что БДД достаточно эффективный метод борьбы с бедностью, заслуживающий внимания. Возможно, в данный момент общество не готово к этому методу, но при должной подготовке он поможет решить проблему бедности в России.

Как мы уже упоминали, у БДД есть недостатки или, как они обозначены в SWOT-анализе, слабые стороны и риски. Поэтому мы считаем необходимым обсудить несколько мер, которые помогут снизить риски и сгладить недостатки.

1. Построить и апробировать математическую модель, которая будет учитывать ценовую дифференциацию и географическое положение регионов.

Для этого предлагается суммировать БДД из средних цен на товары и услуги потребительской корзины в субъекте и надбавки в 20 % от этой суммы на определенные/прочие расходы:

$$\text{БДД}_{\text{на человека}} = 1,2K_i, \quad (1)$$

где  $K_i$  – стоимость годовой потребительской стоимости корзины в  $i$ -м субъекте РФ, в котором проживает получатель.

При суммировании БДД по численности населения в каждом субъекте РФ получим формулу расчета бюджета  $H$ , необходимого для выплаты БДД в РФ:

$$H = 1,2 \sum_{i=1}^{85} K_i n_i, \quad (2)$$

где  $n_i$  – численность населения  $i$ -го субъекта РФ (всего таких субъектов 85).

Заметим, что определение размера ББД на основе «потребительской корзины» не является единственно возможным приемом.

2. Рассмотреть в качестве института финансирования Фонд социального страхования (ФСС) (рис. 3).

Этот выбор объясняется тем, что ББД предназначен для поддержания социальной стабильности через материальное обеспечение граждан. С введением ББД необходимо будет инвентаризировать и пересмотреть множество ныне существующих мер социальной защиты: пособия, социальные пенсии, монетизированные социальные льготы и т. п. Определенная часть этих выплат должна быть отменена вместе с введением ББД, и вместе с тем потребуются увеличение ставок страховых взносов по социальному страхованию, причем значительное увеличение [9]. Повышение налогов всегда вызывает недовольство налогоплательщиков, получение базового дохода только отчасти снизит недовольство налогоплательщиков увеличением ставки НДФЛ. Очевидно, что повышения налоговой ставки НДФЛ избежать не удастся, потребуется увеличение основной ставки как минимум в 1,5 раза [10]. Полученные за счет увеличения НДФЛ дополнительные доходы следует направить на выплату ББД. Стоит отметить, что помимо НДФЛ, реформа, скорее всего, затронет и другие виды налогов. Введение ББД не предполагает сокращения трудовых пенсий, так как они имеют разные источники и механизмы финансирования [11]. Одновременное получение и пенсий, и ББД положительно скажется на платежеспособном спросе пожилого населения, удастся избежать резкого падения материального уровня в момент выхода на пенсию и, как следствие, общего роста платежеспособности населения. Возникнет фактор, способствующий росту валового внутреннего продукта страны.

3. Не устанавливать ограничения для субъектов получения ББД.

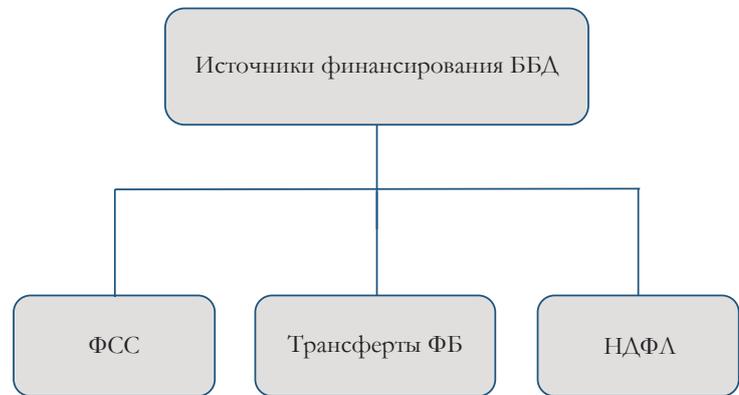
Как отмечено выше, рассматриваемый базовый доход подразумевает безусловный характер, то есть каждый гражданин должен иметь право на его получение.

4. Правительство должно осуществлять постоянный мониторинг цен на товары и услуги, входящие в потребительскую корзину, на базе которой рассчитывается размер ББД, чтобы вовремя проводить его индексацию.

Во многих странах идея ББД уже сейчас работает как часть предвыборной экономической программы различных кандидатов. В частности, в России в 2021 г. планировалось внесение в Государственную Думу проекта закона «О справедливом базовом доходе», предусматривающего поэтапное выполнение программы по обеспечению каждого жителя страны базовым доходом в размере 10 тыс. руб. с момента рождения без каких-либо условий [12]. Однако пока эту идею в нашей стране признали неактуальной.

## ВЫВОДЫ

Безусловный базовый доход имеет серьезные основания стать вероятным будущим для развитых стран, поскольку при быстром развитии цифровизации и роботизации, высока вероятность, что все большая часть людей останется без работы, а значит может увеличиться количество потенциальных бедных. Безусловный базовый доход способен частично решить проблему бедности, что в принципе не исключит проблему занятости.



ББД – безусловный базовый доход; ФСС РФ – Фонд социального страхования Российской Федерации; ФБ – федеральный бюджет; НДФЛ – налог на доход физических лиц

Составлено авторами на основе исследования

Рис. 3. Основные источники обеспечения выплат базового дохода

Безусловный базовый доход – многофакторная категория, которую еще придется глубоко исследовать, прорабатывать и моделировать. В настоящее время остаются открытыми и дискуссионными вопросы о подходах к определению субъектов целевой группы получателей и размера безусловного базового дохода, методах формирования источников финансирования безусловного базового дохода, долгосрочных социально-экономических последствиях.

### Библиографический список

1. Фаллико А. Неолиберальная экономическая модель и социальное неравенство. *Эксперт*. 2020;5(1149). <https://expert.ru/expert/2020/05/neoliberalnaya-ekonomicheskaya-model-i-sotsialnoe-neravenstvo/> (дата обращения: 21.03.2022).
2. Королёва А. Социальное казначейство обеспечит россиянам адресную помощь. *Эксперт*. <https://expert.ru/2021/07/20/sotsialnoye-kaznacheystvo-obespechit-rossiyanam-adresnyuyu-pomosch/> (дата обращения: 23.03.2022).
3. Федеральная служба государственной статистики. *Демография. Численность и состав населения*. <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения: 23.03.2022).
4. Погребняк М. Базовый доход в Финляндии оказался неэффективным. *Коммерсантъ*. <https://www.kommersant.ru/doc/3888159> (дата обращения: 24.03.2022).
5. Грозовский Б. Минимальный базовый доход: почему граждане Швейцарии отказались получать \$2600 в месяц. *Esquire*. <https://esquire.ru/articles/8462-grozovsky/#part0> (дата обращения: 24.03.2022).
6. Смирнов А. Безусловный базовый доход: светлое будущее или самообман? *Вольная Экономика*. <http://freeeconomy.ru/themes/modeli-razvitiya/bezuslovnyj-bazoviy-dohod-svetloe-budushhee-ili-samoobman.html> (дата обращения: 24.03.2022).
7. Nonews. *Рейтинг стран по населению*. <https://nonews.co/directory/lists/countries/population> (дата обращения: 25.03.2022).
8. ЕМИСС государственная статистика. *Средние потребительские цены (тарифы) на товары и услуги*. <https://www.fedstat.ru/indicator/31448> (дата обращения: 25.03.2022).
9. Российская Федерация. *Налоговый кодекс Российской Федерации часть 2 от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ. Глава 23, глава 34*. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (дата обращения: 27.03.2022).
10. Якушова А., Стогней А. Предвыборный пиар или повышение налогов: почему Медведев заговорил о безусловном доходе. *The bell*. <https://thebell.io/predvybornyj-piar-ili-povyshenie-nalogov-pochemu-medvedev-zagovoril-o-bezuslovnom-dohode> (дата обращения: 27.03.2022).
11. Пенсионный фонд РФ. *Годовой отчет ПФР за 2020 год*. [https://pfr.gov.ru/files/id/press\\_center/godovoi\\_otchet/godotch\\_2020.pdf](https://pfr.gov.ru/files/id/press_center/godovoi_otchet/godotch_2020.pdf) (дата обращения: 27.03.2022).
12. Миронов С. Для базового дохода потребуется 17,5 трлн – второй бюджет страны. *Эксперт*. <https://expert.ru/2021/06/18/bezuslovnyj-bazoviy-dokhod-kogda-nibud-no-ne-teper/> (дата обращения: 27.03.2022).

### References

1. Fallico A. The Neoliberal Economic Model and Social Inequality. *Expert*. 2020;5(1149). <https://expert.ru/expert/2020/05/neoliberalnaya-ekonomicheskaya-model-i-sotsialnoe-neravenstvo/> (accessed 21.03.2022).
2. Koroleva A. Social Treasury will provide Russians with targeted assistance. *Expert*. <https://expert.ru/2021/07/20/sotsialnoye-kaznacheystvo-obespechit-rossiyanam-adresnyuyu-pomosch/> (accessed 23.03.2022).
3. Federal State Statistics Service. *Demography. Population and composition*. <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (accessed 23.03.2022).
4. Pogrebnyak M. Basic income in Finland was ineffective. *Kommersant*. <https://www.kommersant.ru/doc/3888159> (accessed 24.03.2022).
5. Grozovsky B. Minimum basic income: why Swiss citizens refused to receive \$ 2600 per month. *Esquire*. <https://esquire.ru/articles/8462-grozovsky/#part0> (accessed 24.03.2022).
6. Smirnov A. Unconditional basic income: a bright future or self-deception? *The Free Economy Journal*. <http://freeeconomy.ru/themes/modeli-razvitiya/bezuslovnyj-bazoviy-dohod-svetloe-budushhee-ili-samoobman.html> (accessed 24.03.2022).
7. Nonews. *Ranking of countries by population*. <https://nonews.co/directory/lists/countries/population> (accessed 25.03.2022).
8. EMISS Government Statistics. *Average consumer prices (tariffs) for goods and services*. <https://www.fedstat.ru/indicator/31448> (accessed 25.03.2022).
9. Russian Federation. *Tax Code of the Russian Federation part 2 of 05.08.2000 No. 117-FZ. Chapter 23, Chapter 34*. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (accessed 27.03.2022).
10. Yakushova A., Stogniy A. Pre-election PR or tax increase: why Medvedev talked about unconditional income. *The bell*. <https://thebell.io/predvybornyj-piar-ili-povyshenie-nalogov-pochemu-medvedev-zagovoril-o-bezuslovnom-dohode> (accessed 27.03.2022).
11. Pension Fund of the Russian Federation. *RPF Annual Report 2020*. [https://pfr.gov.ru/files/id/press\\_center/godovoi\\_otchet/godotch\\_2020.pdf](https://pfr.gov.ru/files/id/press_center/godovoi_otchet/godotch_2020.pdf) (accessed 27.03.2022).
12. Mironov S. Basic income will require 17.5 trillion – the second budget of the country. *Expert*. <https://expert.ru/2021/06/18/bezuslovnyj-bazoviy-dokhod-kogda-nibud-no-ne-teper/> (accessed 27.03.2022).

# Трансформация налоговых инструментов стимулирования крупных инвестиционных процессов

**Гулькова Елена Леонидовна**

Канд. экон. наук, доц. каф. бухгалтерского учета, аудита и налогообложения  
ORCID: 0000-0003-4218-2845, e-mail: Lega05@mail.ru

**Карп Марина Викторовна**

Д-р экон. наук, зав. каф. бухгалтерского учета, аудита и налогообложения  
ORCID: 0000-0001-7339-9911, e-mail: mv\_karp@guu.ru

**Типалина Мария Валерьевна**

Канд. экон. наук, доц. каф. бухгалтерского учета, аудита и налогообложения  
ORCID: 0000-0002-9984-1891, e-mail: mariatipalina@yandex.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

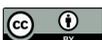
## Аннотация

В статье исследуется практика применения различных налоговых инструментов для стимулирования крупных инвестиционных процессов с позиции их влияния на конечный результат. Проанализированы предусмотренные налоговым законодательством льготы и преференции в качестве инструментов механизма стимулирования крупных инвестиционных процессов; определены возможности для создания наиболее благоприятного налогового климата для участников крупных инвестиционных проектов; дана оценка возможности расширения такого инструмента налогового администрирования, как налоговый мониторинг при условии включения организаций, реализующих крупные инвестиционные проекты в состав налогоплательщиков. Рекомендации и выводы авторов могут быть использованы при выработке концептуальных положений налоговой политики как на региональном, так и государственном уровне в области налогового регулирования инвестиционных процессов.

## Ключевые слова

Инвестиции, налоги, налоговые инструменты, налоговые льготы, налоговый вычет

**Для цитирования:** Гулькова Е.А., Карп М.В., Типалина М.В. Трансформация налоговых инструментов стимулирования крупных инвестиционных процессов // Вестник университета. 2022. № 6. С. 123–132.



# Transformation of tax instruments to stimulate investment processes

**Elena L. Gulkova**

Cand. Sci (Econ.), Assoc. Prof. at the Department of Accounting, Audit and Taxation  
ORCID: 0000-0003-4218-2845, e-mail: Lega05@mail.ru

**Marina V. Karp**

Dr. Sci. (Econ.), Head of the Department of Accounting, Audit and Taxation  
ORCID: 0000-0001-7339-9911, e-mail: mv\_karp@guu.ru

**Maria V. Tupalina**

Cand. Sci (Econ.), Assoc. Prof. at the Department of Accounting, Audit and Taxation  
ORCID: 0000-0002-9984-1891, e-mail: mariatupalina@yandex.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

The article examines the practice of applying various tax instruments to stimulate large-scale investment processes. The purpose of the study is to analyse tax instruments to stimulate these investment processes from the point of view of their impact on the final outcome. The authors decided tasks: to consider the taxes benefits and preferences as tools for stimulating large-scale investment processes; to identify opportunities for creating the most favorable tax climate for these investment projects; to assess the possibility of expanding such a tax administration tool as tax monitoring, subject to the inclusion of organisations implementing large investment projects as taxpayers. The authors' recommendations and conclusions can be used in the development of conceptual provisions of tax policy both at the regional and state level in the field of tax regulation of investment processes.

## Keywords

Investments, taxes, tax instruments, tax benefits, tax deduction

**For citation:** Gulkova E.L., Karp M.V., Tupalina M.V. (2022) Transformation of tax instruments to stimulate investment processes. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 123–132.



## ВВЕДЕНИЕ

Одной из ключевых функций налогов – стимулирующая, поэтому налоговая политика государства должна способствовать экономической активности организаций, повышению производственного и инвестиционного потенциала.

Современное налоговое законодательство содержит широкий спектр инструментов, которые потенциально могут повлиять на инвестиционную активность организаций. Как правило, такими инструментами являются: освобождение от уплаты налогов, пониженные ставки, инвестиционный налоговый кредит, инвестиционный налоговый вычет, амортизационная премия и т. п. К основным налогам, при исчислении которых применяются данные инструменты, можно отнести: налог на прибыль организаций, имущественные налоги, страховые взносы, налог на добычу полезных ископаемых.

В качестве гипотезы выдвигается предположение, что для координации и стабилизации налоговой составляющей инвестиционной активности организаций в условиях реализации крупных инвестиционных проектов, играют важную роль системные последовательные методы и процедуры взаимодействия и регулирования налоговой политики в данной области.

## МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБЗОР ИСТОЧНИКОВ

Методологической основой исследования послужили общенаучные методы познания: диалектика, системный анализ и синтез, сравнение и экономический анализ. В совокупности с использованной в работе информацией в области инвестиций, финансов и налогов, а также нормативно-правовыми документами и статистической отчетностью, эти методы позволили обеспечить достоверность результатов исследования и обоснованность выводов.

В качестве теоретической основы стимулирующей роли различных налоговых инструментов, применяемых при осуществлении крупных инвестиционных процессов, послужили труды О. А. Агеевой [1], С. М. Дробышевского [2], Н. Г. Морозовой [3], Н. Н. Семеновой [4].

Методологической сущности налогового администрирования применения налоговых льгот и преференций при осуществлении крупных инвестиционных процессов посвящены работы Е. А. Цветковой [5], С. М. Дробышевского [2], М. В. Карп [1], А. А. Рановой [6].

Профессиональный интерес для проведенного исследования представляют работы М. Р. Пинской [7], Ж. М. Корзоватых [3], в которых рассматриваются практические и некоторые теоретические аспекты налогообложения инвестиционной деятельности.

Использованные в работе методы сравнительного анализа данных позволили провести исследование льгот в качестве инструментов механизма стимулирования крупных инвестиционных процессов, определить возможности для создания благоприятного налогового климата для участников данных проектов и оценить перспективы расширения такого инструмента налогового администрирования как налоговый мониторинг.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведенный обзор налоговых льгот и преференций, предусмотренных действующим российским налоговым законодательством показал, что самым простым в применении механизмом является «амортизационная премия», представляющая собой единовременное списание 10 % (30 % по основным средствам 3–7 амортизационных групп) первоначальной стоимости, а также расходов в случаях достройки, реконструкции, модернизации и т. п. в соответствии со статьей 258 Налогового кодекса Российской Федерации (далее – НК РФ) [8].

Данный порядок не применяется при безвозмездном получении объектов, при применении инвестиционного налогового вычета. Если объект использовался менее 5 лет с момента ввода его в эксплуатацию и был реализован, то взаимозависимому лицу необходимо восстановление данных расходов. Прочие ограничения, например, по сумме приобретаемых основных средств, статусу инвестора и т. п. отсутствуют. В таблице 1 представлена информация о применении амортизационной премии и инвестиционного налогового вычета в Российской Федерации (далее – РФ) по состоянию на 1 января 2020 г. и на 1 октября 2020 г.

Инвестиционный налоговый вычет по налогу на прибыль организаций применяется уже в более, чем 50 субъектах РФ, которые приняли соответствующие законы. В них конкретизируются критерии применения вычета по следующим возможным признакам: категории применяющих организаций, виды основных средств, состав расходов, максимальный размер и другие возможные ограничения.

**Информация о применении амортизационной премии и инвестиционного налогового вычета в Российской Федерации по состоянию на 01.01.2020 г. и на 01.10.2020 г.**

Показатель	По состоянию	
	на 01.01.2020 г.	на 01.10.2020 г.
Расходы на капитальные вложения в размере не более 10 %, тыс. руб.	273 517 905	188 620 737
Расходы на капитальные вложения в размере не более 30 %, тыс. руб.	1 193 066 718	910 198 892
Количество налогоплательщиков, применивших «амортизационную премию», ед.	10 681	9 121
Сумма инвестиционного налогового вычета, тыс. руб.	34 781 740	1 369 861
Количество налогоплательщиков, применивших инвестиционный налоговый вычет, ед.	37	77

Источники: [8; 9]

Например, в Москве этот вычет могут применять только инвесторы первой и второй категории, определенные соответствующим Постановлением Правительства Москвы. В Пермском крае воспользоваться вычетом могут организации, заключившие инвестиционное соглашение с Правительством края для реализации приоритетного инвестиционного проекта края (малого с объемом инвестиций от 100 млн руб. до 1,5 млрд руб., среднего от 1,5 млрд руб. до 10 млрд руб., крупного – более 10 млрд руб.) и т. д.

Можно констатировать, что в связи с дополнительными условиями применения этот инструмент не получил столь широкого распространения. Количество налогоплательщиков, применивших инвестиционный налоговый вычет в 118 раз меньше, чем количество налогоплательщиков, применивших амортизационную премию [10].

Еще одним инструментом является региональный инвестиционный проект (далее – РИП), направленный на налаживание на территории конкретных субъектов производства товаров. Количество налогоплательщиков, включенных в реестр участников РИП и подавших заявление о применении льготы также несущественно (табл. 2, 3). Связано это с тем, что для использования налоговых льгот участники проекта и сам инвестиционный проект должны соответствовать требованиям, закрепленным в НК РФ. К основным ограничениям можно отнести территориальный характер и объем инвестиций.

Установленные критерии РИП формируют три возможные группы участников, что в дальнейшем реализуется в альтернативные модели налогового поощрения: Налогоплательщики, реализующие РИП в Сибири; на Дальнем Востоке; в других регионах. Проект должен предусматривать инвестиции в форме капитальных вложений в объеме от 50 млн руб. в течение трех лет; от 500 млн руб. в течение пяти лет.

В данном случае основной проблемой является корректное регулирование правового поля в период применения налоговых преференций. Контроль и анализ исполнения налоговых обязательств осуществляют территориальные налоговые органы, поэтому прогнозирование уровня влияния налоговых льгот, полученных в период реализации проектов и после него, на финансово-экономическое состояние участников РИП, а также на развитие регионов, в которых реализуются данные проекты, является одной из важных и своевременных задач [11].

Территории опережающего социально-экономического развития (далее – ТОСЭР) создаются с целью привлечения в страну иностранных и российских инвесторов и обеспечения ускоренного социально-экономического развития региона [2]. Данная форма не содержит прямых ограничений для участников, четкие индикаторы опережающего социально-экономического развития для оценки эффективности не заданы.

Рассматривая природу ТОСЭР необходимо отметить, что формально они олицетворяют собой ограниченную по географическим признакам территорию с выгодными экономическими и правовыми условиями для зарегистрированных организаций (резидентов), которые имеют возможность использовать совокупность льгот/преференций в зависимости от утвержденного порядка и структуры относительно реализации конкретных типов деятельности. ТОСЭР созданы в основном на территориях моногородов, закрытых административных территориальных образований (ЗАТО), на территории Дальневосточного федерального округа.

Таблица 2

**Количество налогоплательщиков и суммы недопоступлений по налогу на прибыль организаций в связи с применением льгот в рамках инвестиционной деятельности по состоянию на 01.01.2020 г.**

Наименование показателя	Организации – участники РИП		Организации – резиденты ТОСЭР	Организации – резиденты особой экономической зоны в Калининградской области	Организации – участники свободной экономической зоны, резиденты свободного порта Владивосток	Организации – участники СПИК	Организации – резиденты особых экономических зон (п. 1.1.2, 1.2.-1, 1.10 Ст. 284 НК РФ)	Участники проекта «Сколково» и проектов ИНТЦ
	включенные в реестр участников РИП	подавшие заявление о применении льготы						
Ставка налога на прибыль организаций	0 % в ФБ; пониженная ставка в бюджет субъекта РФ с учетом требования НК РФ		0 % в ФБ; пониженная ставка в бюджет субъекта РФ с учетом требования НК РФ	0 % - первые 6 лет, начиная с года получения прибыли от реализации инвестиционного проекта, далее – по ловина стандартной ставки в течение следующих 6 лет	0 % в ФБ; пониженная ставка в бюджет субъекта РФ с учетом требования НК РФ	0 % в ФБ; пониженная ставка в бюджет субъекта РФ с учетом требования НК РФ	2% в ФБ; пониженная ставка в бюджет субъекта РФ с учетом требования НК РФ (не более 13,5 %, если это предусмотрено региональным законом)	Право на освобождение в течение 10 лет
Количество налогоплательщиков, ед.	38	17	518	213	1 123	10	196	-
в том числе убыточных организаций, ед.	11	1	144	58	202	5	-	-
Сумма недопоступления налога в связи с применением 0 % (пониженной) ставок, тыс. руб.	10 903 390	3 856 993	3 572 399	7 136 058	4 468 482	2 225 527	5104549	111820
Сумма убытка организаций, исключенного при налогообложении, тыс. руб.	1 029 634	1 222	11 923 583	1 399 601	10 340 328	6 441 234	-	-

Примечание: РИП – региональный инвестиционный проект; ТОСЭР – территория опережающего социально-экономического развития; СПИК – специальный инвестиционный контракт; ИНТЦ – инновационный научно-технологический центр; ФБ – федеральный бюджет; НК РФ – Налоговый кодекс Российской Федерации.

Источники: [8; 9]

**Количество налогоплательщиков и суммы недопоступлений по налогу на прибыль организаций в связи с применением льгот в рамках инвестиционной деятельности по состоянию на 01.10.2020 г.**

Наименование показателя	Организации – участники РИП		Организации – резиденты ТОСЭР	Организации – резиденты особой экономической зоны в Калининградской области	Организации – участники свободной экономической зоны, резиденты свободного порта Владивосток	Организации – участники СПИК	Организации – резиденты особых экономических зон (п. 1, 1.2, 1.2.-1, 1.10 Ст. 284 НК РФ)	Участники проекта «Сколково» и проектов ИНТЦ
	включенные в реестр участников РИП	подавшие заявление о применении льготы						
Количество налогоплательщиков (ед.)	40	15	668	201	1 099	12	183	4
в том числе убыточных организаций (ед.)	16	1	241	84	199	4	-	-
Сумма недопоступления налога в связи с применением 0 % (пониженной) ставок, тыс. руб.	11 727 076	4 587 818	3 184 184	5 282 782	3 673 587	6 539 507	3 705 143	94696
Сумма убытка организаций, исчисленного при налогообложении, тыс. руб.	8 946 445	1 290 107	26 871 432	9 007 740	9 086 477	9 788 307	-	-

Источники: [8; 9]

Участники специальных инвестиционных контрактов (далее – СПИК) – отдельная категория налогоплательщиков с особыми правилами льготирования инвестиционной деятельности. Существуют обобщенные цели создания СПИК, которые заключаются в нескольких основных положениях: мобилизация прогрессивных технологий, использование инновационного опыта организации и управления производством; использование мировой практики для создания современной рыночной инфраструктуры; стимулирование регионального экономического развития посредством вовлечения иностранных инвестиций; наращивание степени занятости населения и т. д. Помимо этого, реализация СПИК направлена на решение задач по трансформации экономики из экспортно-сырьевой в высокотехнологичную; изменению инвестиционных процессов; развитию конкурентных возможностей и приоритетов экономического развития России в мировом сообществе и др.

Характерная особенность СПИК – взаимодействие инвесторов и государства в лице РФ (субъекта РФ, муниципального образования). Инвестор должен реализовать проект по разработке и внедрению конкурентоспособной технологии, применение которой позволяет осуществлять производство промышленной продукции. По состоянию на 1 января 2020 г. по данным Федеральной налоговой службы России воспользовались льготами по налогу на прибыль организаций 10 налогоплательщиков, 5 из которых – убыточные [9].

В свою очередь, существует как положительный, так и отрицательный момент использования понижающих коэффициентов, отражающих территорию добычи при расчете налога на добычу полезных ископаемых (далее – НДС). В таблице 4 представлена информация о количестве налогоплательщиков, применивших понижающий коэффициент и о сумме непоступившего в связи с этим НДС.

Следует отметить, что налоговые льготы не всегда представляются предопределяемой детерминантой для инвесторов. Тем более, в большинстве случаев они являются взаимоисключающими друг друга, в связи с чем инвестор должен осуществить свой выбор. Оценка эффективности налоговых льгот именно в данном случае является актуальной и своевременной, так как указанный аспект влияет на недопоступление денежных средств в бюджеты РФ.

Предлагается провести дополнительный анализ и оценку применяемых инструментов, стимулирующих инвестиционную активность, а также унифицировать критерии и подходы к соответствующим понятиям. Затем на этой основе разработать дополнительную единую форму налоговой статистики «отчет о применяемых инвесторами налоговых льготах», позволяющую оценить выпадающие доходы бюджетов и эффективность применяемых инструментов.

Таблица 4

**Количество налогоплательщиков и суммы недопоступлений по налогу на добычу полезных ископаемых в связи с применением льгот в рамках инвестиционной деятельности по состоянию на 01.10.2020 г.**

Наименование показателя	Значение показателя
Сумма налога, не поступившая в бюджет, в связи с применением налоговых льгот - всего (по всем видам полезных ископаемых, за исключением углеводородного сырья и угля), тыс. руб.	20 785 118
Сумма, налога, не поступившая в бюджет, в связи с применением участниками РИП или организациями со статусом резидентов ТОСЭР, значения коэффициента $K_{та}$ менее 1, тыс. руб.	11 903 109
Количество налогоплательщиков включенных в реестр участников РИП, применивших значение коэффициента $K_{та}$ , менее 1	22
Количество налогоплательщиков, для которых не требуется включение в реестр участников РИП, применивших значение коэффициента $K_{та}$ , менее 1	36
Количество налогоплательщиков со статусом резидента ТОСЭР, применивших значение коэффициента $K_{та}$ , менее 1	12
Сумма налога, не поступившая в бюджет в связи с применением участниками РИП включенных в реестр участников РИП, значения коэффициента $K_{та}$ , менее 1, тыс. руб.	5 370 617
Сумма налога, не поступившая в бюджет в связи с применением участниками РИП для которых не требуется включение в реестр участников РИП, значения коэффициента $K_{та}$ , менее 1, тыс. руб.	5 511 427
Сумма налога, не поступившая в бюджет в связи с применением организациями со статусом резидентов ТОСЭР, значения коэффициента $K_{та}$ , менее 1, тыс. руб.	1 020 479

Источники: [8; 9]

Поскольку представленные на сегодняшний день формы налоговой статистики отвечают только требованиям налогового законодательства и отражают структуру начислений, то в предлагаемой форме следует отразить: виды налоговых льгот, применяемых инвесторами; состав налогов, по которым применяются льготы; количество налогоплательщиков, применивших льготы; суммы недопоступления налога в связи с применением льготы. Данная форма позволит проводить мониторинг применяемых налоговых инструментов, оценивать их эффективность, делать выводы о целесообразности их применения и популярности у налогоплательщиков.

Вместе с тем при проведении аналитического обзора выявлено отсутствие единого информационного ресурса о видах налоговых инструментов в целях расширения использования и оценки эффективности реализации крупных инвестиционных проектов. Целесообразность создания такого источника подтверждается разрозненностью законодательных актов, которые могут быть использованы для реализации поставленных экономических инвестиционных задач. В данной системе структурированной информации предполагается наличие исчерпывающих, достоверных и новейших сведений с возможностью изучения обширного круга нормативно-правовых документов, касающихся порядка законодательного регулирования при реализации крупных инвестиционных проектов не только налогового характера, но тесно связанных с ним, с изменениями и дополнениями в целях поиска актуальных сведений.

Существует еще один аспект более глубокого изучения данного процесса с помощью группировки и сравнения операций, освобождаемых от налогообложения в рамках осуществления деятельности в сфере инвестиций. На сегодняшний день, помимо вышеупомянутых, налоговым законодательством предусмотрено немалое количество льгот для налогоплательщиков, осуществляющих деятельность в инвестиционной сфере, что приводит не только к стимулированию деятельности, но и к потерям бюджетов различных уровней бюджетной системы РФ [5; 11].

Предварительная оценка эффективности системы налоговых стимулов и льгот оценивается как низкая (45 %) и очень низкая (16 %) [4; 6]. Данные значения свидетельствуют о необходимости создания наиболее благоприятного налогового климата для участников крупных инвестиционных проектов.

В частности, одним из возможных импульсов оживления данного вида деятельности может стать временное введение пониженной налоговой ставки по налогу на прибыль для банков и организаций, оказывающих услуги участникам крупных инвестиционных проектов, что приведет к возможному снижению стоимости заемных средств и услуг, и, как следствие, расширению возможностей и увеличению количества реализуемых указанных проектов. В экспериментальном порядке такие меры можно ввести на территории нескольких субъектов РФ с целью оценки эффективности их применения в соответствии с принципом рациональности.

Кроме того, принимая во внимание существующую систему распределения налогоплательщиков по различным видам рейтингов возможно введение аналогичной рейтинговой системы для получения преференций при повышении своей позиции в рейтинге: в зависимости от набранных баллов организации и их партнеры смогут получить различные привилегии в рамках законодательства. Поэтому для улучшения взаимодействия налоговых органов и налогоплательщиков, а также цифровизации налогового администрирования в сфере стимулирования крупных инвестиционных проектов с помощью предоставления льгот, рекомендуется ввести подобную систему для организаций-участников проектов при наличии системы структурированной информации, представленной выше.

Кроме того, при реализации представленных тенденций оптимизации системы совершенствования применения налоговых льгот в условиях реализации крупных инвестиционных проектов допустимо выделение одного из возможных направлений автоматизации данного процесса, которым может стать частичное фрагментарное использование информационной базы программного продукта АСК НДС (с необходимыми дополнениями). Перечень преференций, которые доступны к получению организациями, участвующими в тех или иных крупных инвестиционных проектах на различных территориях и при определенных условиях, станет реальным к формированию и конкретизации после набора определенного количества баллов. Внедрение рейтинговой системы позволит улучшить налоговое администрирование данной категории организаций-налогоплательщиков, увеличит прозрачность и возможности применения тех или иных льгот.

В совокупности с вышесказанным возможно и расширение такого инструмента налогового администрирования, как налоговый мониторинг при условии включения организаций, реализующих крупные инвестиционные проекты в состав таких налогоплательщиков. На сегодняшний день налоговый мониторинг носит заявительный характер и может осуществляться ограниченным количеством организаций, у которых одновременно выполняются определенные условия. Однако при внесении соответствующих изменений в налоговое законодательство станет возможным осуществление данного направления налогового администрирования для оптимизации, модернизации и повышения качества предоставления и использования налоговых льгот при реализации крупных инвестиционных проектов. Реализация налогового мониторинга в данном случае возможна через витрину данных с тем преимуществом, что

организации-налогоплательщики имеют возможность самостоятельно устанавливать уровень доступа налоговых органов к финансово-экономическим показателям деятельности [1; 3].

Следовательно, в условиях систематизации и повышения качества процессов координации и стабилизации налоговой составляющей инвестиционной активности организаций в условиях реализации крупных инвестиционных проектов играют важную роль системные последовательные методы и процедуры взаимодействия и регулирования налоговой политики в данной области, то есть актуальными и своевременными мерами станут конкретизация и детализация законодательства, адаптация администрирования и использования льгот, форсирование подготовки и реализации новых налоговых инвестиционных инструментов.

## ВЫВОДЫ

По результатам анализа предусмотренных налоговым законодательством инструментов стимулирования инвестиционной деятельности, таких как амортизационная премия, инвестиционный налоговый вычет, региональные инвестиционные проекты, специальные инвестиционные контракты, территории опережающего социально-экономического развития, понижающие коэффициенты, применяемые при расчете налог на добычу полезных ископаемых, авторы пришли к следующим выводам. Предусмотренные законодательством налоговые льготы, стимулирующие крупные инвестиционную активность, в большинстве случаев являются взаимоисключающими друг друга. В связи с этим инвестор должен оценить эффективность налоговых льгот с целью выбора наиболее рационального для себя варианта. Однако, с другой стороны, выбор конкретного варианта налоговых льгот, связанных с инвестициями, оказывает существенное влияние на объем выпадающих доходов бюджетов различных уровней. Считаем необходимым унифицировать критерии и подходы к оценке применяемых инструментов, стимулирующих инвестиционную активность и на этой основе разработать единую форму налоговой статистики, позволяющую оценить выпадающие доходы бюджетов и эффективность применяемых инструментов.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о целесообразности создания единого информационного ресурса о видах налоговых инструментов для расширения использования и оценки эффективности реализации крупных инвестиционных проектов.

В качестве логического продолжения возможно и расширение такого инструмента налогового администрирования, как налоговый мониторинг. Реализация налогового мониторинга возможна через витрину данных с условием, что организации-налогоплательщики получать возможность самостоятельно устанавливать уровень доступа налоговых органов к финансово-экономическим показателям деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Полученные результаты могут быть использованы при формировании и регулировании налоговой политики в области налогового стимулирования крупных инвестиционных проектов и создания условий для эффективного использования, предусмотренного налоговым законодательством инструментария.

### Библиографический список

1. Ageeva O., Karp M., Sidorov A. The application of digital technologies in financial reporting and auditing. In: Popkova E.G., Sergi B.S. (eds). *The Application of Digital Technologies in Financial Reporting and Auditing. "Smart Technologies" for Society, State and Economy. ISC 2020. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 155. 2021; P. 1526–1534. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7\\_167](https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7_167)
2. Дробышевский С.М., Кострыкина Н.С., Корягин А.В. Налоговая конкуренция и активность региональной налоговой политики. *Вопросы экономики*. 2020;(10);5–27. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-10-5-27>
3. Morozova N.G., Korzovatykh Zh.M. Tax risks when applying VAT to the space industry. *AIP Conference Proceedings*. 2021;2318(1):070019. <https://doi.org/10.1063/5.0036938>
4. Семенова Н.Н., Арапова О.А. Налоговое стимулирование инвестиционных процессов в России: действующая практика и перспективы развития. *Международный бухгалтерский учет*. 2018;21(2):173–186. <https://doi.org/10.24891/ia.21.2.173>
5. Цветкова Е.А. Налогообложение инновационных компаний в России. *Налоги*. 2020;(5):23–27.
6. Ранова А.А. Оценка эффективности налоговых льгот в Российской Федерации. *Молодой ученый*. 2020;47;337:152–155.
7. Пинская М.Р. Колесник Г.В. Разграничение полномочий между Федеральным и региональным уровнями власти в области налоговых льгот: фискальные последствия. *Экономика и математические методы*. 2016;52(3):22–35.

8. РФ. *Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть 1*. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (дата обращения: 25.03.2021).
9. ФНС РФ. *Статистика и аналитика*. [https://www.nalog.ru/rn77/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/](https://www.nalog.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/) (дата обращения: 25.03.2021).
10. Ермошина Е.А. Инвестиционный налоговый вычет в 2021 году. *Налог на прибыль: учет доходов и расходов*. 2020;12:29–39.
11. Орлова О.Е. Льготы для участников региональных инвестиционных проектов. *Строительство: бухгалтерский учет и налогообложение*. 2019;11:35–42.
12. Замараев Б.А., Маршова Т.Н. Эффективность инвестиционного процесса воспроизводства. *Вопросы экономики*. 2020;(5):45–68. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-5-45-68>

## References

1. Ageeva O., Karp M., Sidorov A. The application of digital technologies in financial reporting and auditing. In: Popkova E.G., Sergi B.S. (eds). *The Application of Digital Technologies in Financial Reporting and Auditing. "Smart Technologies" for Society, State and Economy. ISC 2020. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 155. 2021; P. 1526–1534. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7\\_167](https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7_167)
2. Drobyshevsky S.M., Kostrykina N.S., Korytin A.V. Tax competition and the activity of the regional tax policy. *Voprosy Ekonomiki*. 2020;(10):5–27. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-10-5-27>
3. Morozova N.G., Korzovatykh Zh.M. Tax risks when applying VAT to the space industry. *AIP Conference Proceedings*. 2021;2318(1):070019. <https://doi.org/10.1063/5.0036938>
4. Semenova N.N., Sharapova O.A. Tax incentives for investment processes in Russia: current practice and development prospects. *International accounting*. 2018;21(2):173–186. <https://doi.org/10.24891/ia.21.2.173>
5. Tsvetkova E.A. Taxation of innovative companies in Russia. *Nalogi*. 2020;(5):23–27.
6. Ranova A.A. Assessment of the effectiveness of tax benefits in the Russian Federation. *Molodoi uchenyi*. 2020;47;337:152–155.
7. Pinskaya M.R., Kolesnik G.V. The differentiation of the authority in tax incentives among the federal and regional levels fiscal implications. *Economics and Mathematical Methods = Ekonomika i matematicheskie metody*. 2016;52(3):22–35.
8. Yermoshina E.L. Investment tax deduction in 2021. *Income tax: accounting of income and expenses*. 2020;12:29–39.
9. RF. *Tax Code of the Russian Federation. Part I*. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (accessed 25.03.2021).
10. FTS RF. *Statistics and analytics*. [https://www.nalog.ru/rn77/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/](https://www.nalog.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/) (accessed 25.03.2021).
11. Orlova O.E. Benefits for participants of regional investment projects. *Construction: accounting and taxation*. 2019;11:35–42.
12. Zamaraev B.A., Marshova T.N. The effectiveness of the investment process of reproduction. *Voprosy Ekonomiki*. 2020;(5):45–68. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-5-45-68>

# Экономические отношения между Россией и Сирией: инвестиции, товарооборот и перспективы

Ейд Али Хайсам

Студент магистратуры

ORCID: 0000-0002-2399-383X, e-mail: alieid73455@gmail.com

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

## Аннотация

Статья посвящена изучению экономического взаимоотношения между Российской Федерацией и Сирийской Арабской Республикой. Исследуются российские инвестиции в Сирию, анализируется товарооборот. На основе результатов исследования и происходящего в геополитической конъюнктуре показаны перспективы развития экономических отношений двух стран. С помощью методов анализа, сравнения и исторического подхода автор пришел к выводу, что экономические отношения между Россией и Сирией, хотя количественно незначительны, они имеют большие перспективы для развития. Одна из предпосылок развития торговли между Россией и Сирией – давление санкциями на эти две страны. Товарооборот между этими странами характеризуется значительно большим потоком в одну сторону – в Сирию, что неудивительно, поскольку Сирия с 2011 г. находится под санкциями, и она еще на пути к восстановлению экономики.

## Ключевые слова

Россия, Сирия, экономические отношения, инвестиции, товарооборот, экспорт, импорт, перспективы, санкции, внешняя торговля

**Для цитирования:** Ейд А.Х. Экономические отношения между Россией и Сирией: инвестиции, товарооборот и перспективы // Вестник университета. 2022. № 6. С. 133–139.

# Economic relations between Russia and Syria: investments, commodity turnover and prospects

Ali H. Eid

Graduate Student, ORCID: 0000-0002-2399-383X, e-mail: alicid73455@gmail.com

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

## Abstract

This article explores the economic relations between the Russian Federation and the Syrian Arab Republic, considers Russian investments in Syria, and analyses the trade turnover. Based on the results of the study and the current geopolitical situation, the prospects for the development of economic relations between the two countries are shown. Using methods of analysis, comparison and a historical approach, the author has concluded that economic relations between Russia and Syria, although quantitatively insignificant, have great prospects for development. One of the prerequisites for the development of trade between Russia and Syria is the pressure of sanctions on these countries. Commodity turnover between these countries is characterised by a much larger flow in one direction – to Syria, which is not surprising, as Syria has been under sanctions since 2011 and is still on its way to economic recovery.

## Keywords

Russia, Syria, economic relations, investments, trade turnover, export, import, prospects, sanctions, international trade

**For citation:** Eid A.H. (2022) Economic relations between Russia and Syria: investments, commodity turnover and prospects. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 133–139

## ВВЕДЕНИЕ

Сотрудничество между Россией и Сирией берет свое начало со времен, когда при содействии СССР был реализован важнейший для Сирии гидроэлектрический проект – плотина Евфрат, финансировались нефтяные проекты, предоставлялись кредиты для погашения оборудования, материалов и запасных частей, приобретенных в СССР. Стоит отметить, что в то время одним из важных направлений в сфере сотрудничества являлся железнодорожный транспорт. Была построена железнодорожная линия протяженностью более 1 500 км, к тому же Сирия закупила пассажирские и грузовые вагоны из Москвы. С распадом СССР экономические связи России и Сирии уменьшились. Этому способствовали проблемные вопросы о выплате сирийского внешнего долга России (правопреемнику СССР) и переориентация внешнеполитических приоритетов России во время управления министром иностранных дел Андрея Козырева с Востока на Запад, что привело падению товарооборота между этими двумя странами с 1 млрд долл. США в 1991 г. ниже отметки 100 млн долл. США в 1993 г. [1]. Хотя конечный итог переговоров о внешнем долге

---

© Eid A.H., 2022.

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



не был объявлен, экономические связи в 1990-х гг. начали восстанавливаться. Например, в 1994 г. объем товарооборота вырос на 54 % и составил 135,5 млн долл. США по сравнению с 87,8 млн долл. США годом ранее. В 2000 г. Россией и Сирией было подписано соглашение об избежании двойного налогообложения, а Федерацией торговых палат Сирии и Торгово-промышленной палатой России было подписано соглашение о сотрудничестве, способствующем укреплению и расширению торгово-экономических отношений между предпринимателями двух стран.

## **АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ**

Экономические и торговые отношения между Сирией и Россией в предвоенный период и до сих пор характеризуются большим потоком инвестиций и товаров в одну сторону – в Сирию. По некоторым источникам, объем торгового обмена между этими двумя странами составил около 1,3 млрд долл. США с начала 2009 г. до конца августа 2022 г., а в 2010 г. стоимость сирийского импорта из России составила 1,1 млрд долл. США, в то время как сирийский экспорт составил 33 млн долл. США.

В июле 2008 г. было объявлено, что президент Российской Федерации Дмитрий Медведев подписал закон о ратификации соглашения между правительствами России и Сирии об урегулировании долгов Сирии перед Россией. В соответствии с этим соглашением Сирия была освобождена от уплаты 73 % или 13,36 млрд долл. США от общей суммы задолженности, в результате чего чистый долг составил 3,61 млрд долл. США, из которых Сирия выплатит 1,5 млрд долл. США в течение 10 лет, и оставшаяся часть долга в размере 2,11 млрд долл. США будет размещена на счете Центрального банка Сирии в пользу Правительства Российской Федерации.

Кроме того, Россия предоставила правительству Дамаска некоторые кредиты, наиболее важный из которых – в феврале 2012 г., тогда размер кредита составил 3,5 млрд долл. США, а в 2017 г. было предоставлено два кредита на сумму 600 и 250 млн евро для восстановления инфраструктуры.

В конце 2017 г. было подписано таможенное соглашение с правительством России о сотрудничестве и взаимной административной помощи в таможенных вопросах. Соглашение предусматривает техническое и административное сотрудничество, обмен информацией, контролирующую доставку, расследования и конфиденциальность информации. Соглашение также включает в себя множество таможенных льгот между двумя странами и снижение пошлин, что положительно повлияло на движение торгового обмена.

Что касается российских инвестиций, то по данным Торговой палаты Дамаска, объем российских инвестиций, накопленных в Сирии до 2011 г., оценивались в 19 млрд долл. США, сосредоточенных в нескольких секторах, включая энергетику, туризм и транспорт.

Перед тем как анализировать российские инвестиции в области энергетики, важно отметить, что в Сирии экономика смешанного типа, с высокой долей государственного сектора [2]. Согласно сирийскому законодательству сирийское правительство является основным акционером в нефтегазовом секторе, поскольку оно владеет Сирийской газовой компанией и Сирийской нефтяной компанией.

Первая российская нефтяная компания, которая заключила контракт на разведку и добычу нефти и газа в Сирии, была ПАО «Татнефть». Совместно с сирийской компанией General Petroleum Corporation в 2010 г. они создали проект по добыче нефти на месторождении «Аль-Кашма» в провинции Дейр-эз-Зор, однако проект был приостановлен с середины 2011 г. Тем не менее, компания планирует возобновить разведку в Сирии.

В конце декабря 2013 г. сирийское министерство нефти и минеральных ресурсов и ГК «Союзнефтегаз» подписали контракт «Амрит» на разведку, разработку и добычу нефти и газа в сирийских территориальных водах в блоке № 2. Контракт включает в себя проведение изысканий и разведки на нефть и газ в районе, простирающемся от южного берега прибрежного города Тартус на север до города Банияс, на глубине до 70 км, средней шириной 30 км, общей площадью около 2 190 км<sup>2</sup>. Однако по причине санкционных ограничений, Содружество Независимых Государств воздержалось от участия в этом проекте.

Министр энергетики России Александр Новак 20 мая 2019 г. заявил, что «Москва получила официальный запрос от сирийской стороны об оказании помощи в проектах по добыче нефти и развитию инфраструктуры» [3]. Генеральный директор Министерства нефти и минеральных ресурсов Сирии Бассам Томе 3 сентября 2019 г. подписал с генеральными директорами российских компаний «Велада» и «Меркурий» три контракта в области разведки, бурения и добычи в нефтяном секторе, а 16 декабря 2019 г. Народное собрание Сирии утвердило эти контракты.

В 2021 г. правительство Сирии ратифицировало контракт с российской компанией Capital Limited на разведку нефти в Средиземном море у побережья Тартуса. Договор от 16 марта 2021 г. заключен на срок на 25 лет плюс еще пять лет, согласно которому сирийское государство предоставляет компании исключительное право на разведку и разработку нефти в Морском блоке № 1 в исключительной экономической зоне Сирии в Средиземном море у побережья провинции Тартус до южной сирийско-ливанской морской границы площадью 2 250 км<sup>2</sup>. Геологоразведочные работы рассчитаны на 48 месяцев и при необходимости могут быть продлены на 36 месяцев. Что касается распределения квот, то это связано с ценой на нефть и объемами добычи, а также с характером продукта – газа или нефти.

Кроме нефти и газа, российские инвестиции привлекают фосфаты. Например, в апреле 2018 г. был ратифицирован 50-летний контракт, по которому российская компания «Стройтрансгаз Логистика» может добывать фосфатные руды на огромных рудниках Шаркия в Пальмире в центральной Сирии, запасы которых оцениваются в 150 млн тонн. Сделка дает этой компании право сроком на 50 лет разрабатывать фосфаты в Пальмире, а добыча будет разделена между АО «Стройтрансгаз» (далее – Стройтрансгаз) (70 %) и Сирийской государственной компанией по геологии и минеральным ресурсам (30 %). К тому же Стройтрансгаз берет на себя управление химико-промышленным комплексом Сирийской государственной компании удобрений, состоящим из трех смежных заводов по производству азотных и фосфорных удобрений, которые расположены в провинции Хомс.

В апреле 2019 г. министр транспорта Сирии Али Хамуд объявил о подписании контракта на управление и реконструкцию порта Тартуса со Стройтрансгазом сроком на два года. По словам министра, стоимость проекта составляет более 500 млн долл. США. Проект включает расширение северной части порта, улучшение его инфраструктуры, в результате чего пропускная способность порта должна увеличиться от 4 до 38 млн тонн в год. Кроме того, Стройтрансгаз реализовал несколько проектов в Сирии, таких как Арабская газовая линия, завод по производству газа в центральном регионе и завод по производству газа в Твайнана на административной границе между Хомсом и Раккой.

Помимо прочего, у России и Сирии есть много планов и проектов по восстановлению инфраструктуры и развитию экономики. Россия является важнейшим союзником для Сирии как в геополитическом контексте, так и в экономическом, поэтому сирийская сторона подписывает много контрактов с российскими компаниями о реализации проектов, которые в конечном итоге принесут пользу для обеих сторон. При этом стоит отметить, что экономика Сирии может быть восстановлена с помощью российских компаний вследствие гибкости во взаимодействии на основе инфраструктурно-узлового преобразования сложившихся цепочек реализации хозяйственных взаимоотношений [4].

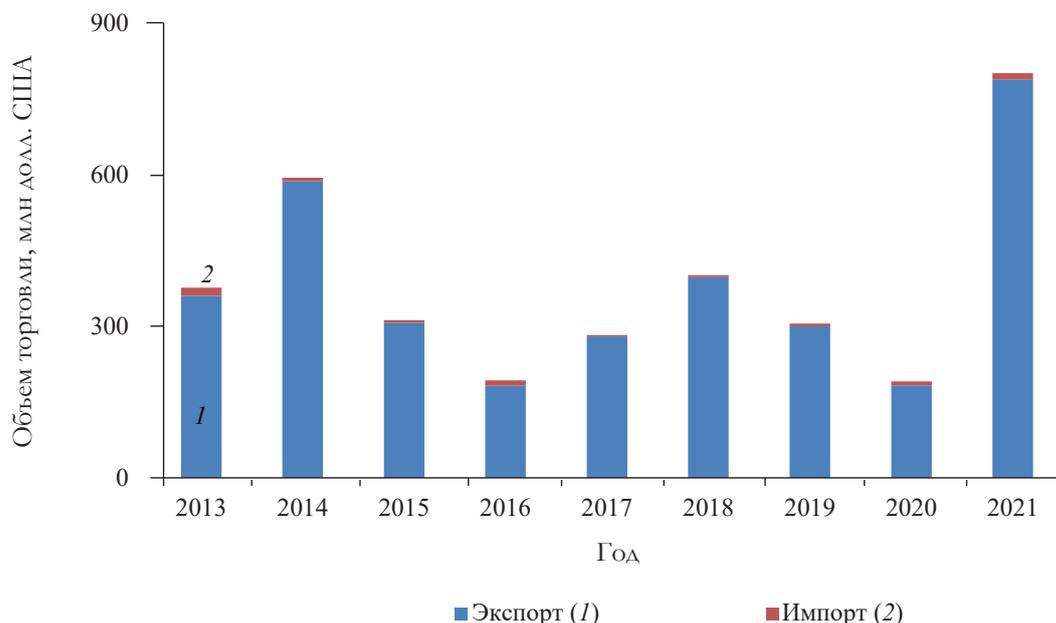
Хотя российские инвестиции сосредоточены больше всего в нефтегазовом секторе, а также на добыче фосфатов и производстве удобрений, есть и другие сферы, в которых осуществляются немаловажные проекты, например, строительство заводов и железнодорожных сетей и создание мельниц. Плюс к этому российские компании оказывают техническую помощь в области энергетики, транспортных технологий, ирригации и водных ресурсов, и также идет активная подготовка сирийских кадров в российских университетах и институтах через предоставление государственных квот сирийским студентам.

## АНАЛИЗ ТОВАРООБОРОТА

Структура торгового баланса в предвоенный период отличается от сегодняшней. Ранее импорт Сирии из России включал около 37 % топлива, за которым следовали продукты питания, живые животные и промышленные товары, остальная часть импорта составляла 10 % и включала оборудование и масла, в то время как экспорт Сирии в Россию включал промышленные товары примерно на 40 %, за которыми следовали продукты питания, живые животные и химикаты, а 16 % приходилось на остальную часть экспорта, включая напитки, табак и сырье.

Надо отметить, что из-за войны и введенных против Сирии санкций объем товарооборота между Россией и Сирией с 2008 г. по 2014 г. упал более чем в три раза – с 1,98 млрд до 594 млн долл. США, российский экспорт во взаимной торговле намного превосходит сирийский импорт (587 млн долл. против 7,1 млн долл. США в 2014 г.). В январе – июле 2015 г. товарооборот между странами сократился в годовом выражении на 41 % до 218 млн долл. США. Как показано на рисунке 1, объем товарооборота то падает, то увеличивается, однако в 2021 г. случился заметный рост. По нашим расчетам, в 2021 г.

на экспорт в Сирию пришлось почти 788 млн долл. США (рост в 3,3 раза), на импорт 12,5 млн долл. США (рост в 0,5 раз). Что подтверждается словами посла России в Сирии Александра Ефимова, который сообщил Sputnik в феврале 2022 г., что объем торговли с Дамаском увеличился за 11 месяцев 2021 г. почти в три раза по сравнению с аналогичным периодом 2020 г. [5].

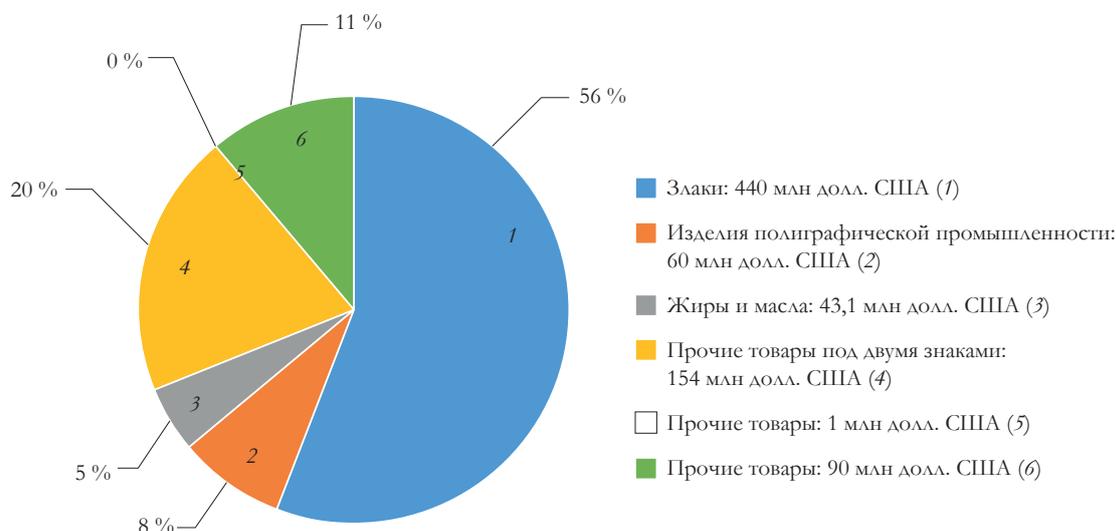


Составлено автором по материалам источников: [6; 7]

Рис. 1. Объем торговли между Россией и Сирией по годам с 2013 г. по 2021 г.

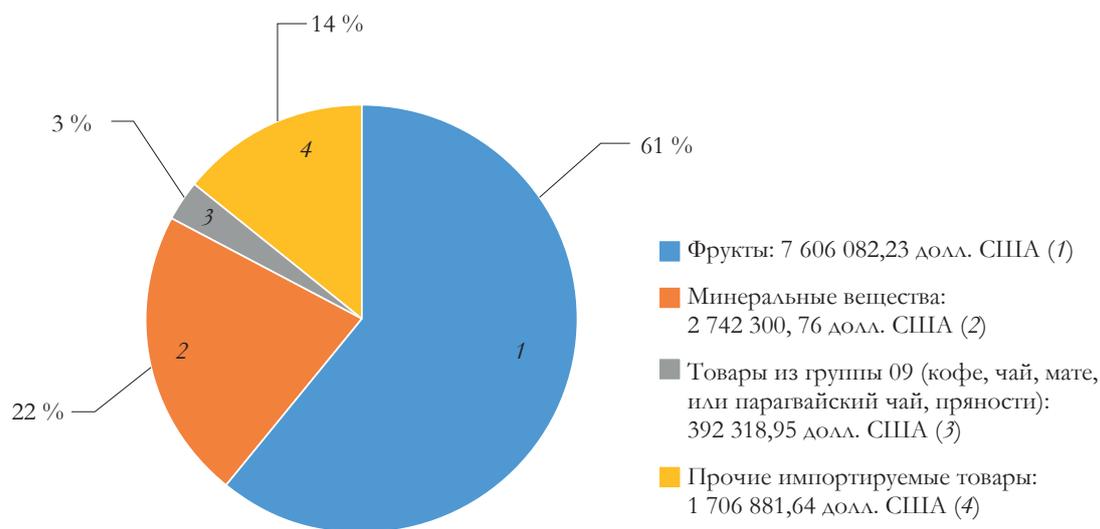
В дополнение к зерну (особенно пшенице), бумажной продукции, маслам и жирам, в 2021 г. Россия поставляла в Сирию нефтепродукты, химикаты, корма, металлы, древесину, арматуру, удобрения, трубы и тракторы. По нашим расчетам, товары, которые имеют восемь знаков в базе данных Федеральной таможенной службы и не вошли в список товаров под двумя знаками, занимают 11 % от общего экспорта. В состав этих товаров с большой вероятностью могут войти военные материалы и техника.

С другой стороны, Россия импортировала из Сирии фрукты: вишни, апельсины, гранаты, сухие культуры (как тмин, черный тмин и лакрицу), минеральные вещества (особенно фосфаты), некоторые виды тканей, лекарства, некоторые виды домашней мебели, обувь, бытовые инструменты, предметы личного пользования и украшения. На рисунках 2, 3 продемонстрированы основные составляющие импорта и экспорта России и Сирии в 2021 г.



Составлено авторами по материалам источника: [7]

Рис. 2. Основные составляющие экспорта России в Сирию за 2021 г.



Составлено авторами по материалам источника: [7]

Рис. 3. Основные составляющие импорта России из Сирии за 2021 г.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Можно предположить, что в следующие годы экономические связи между Россией и Сирией будут развиваться интенсивнее, чем сейчас. Это обосновывается следующими причинами.

1. Под давлением санкций Россия переформатирует внешнюю экономическую политику, и теперь она в первую очередь ориентируется на Восток, а поскольку Сирия является старым стратегическим союзником России, можно вполне прогнозировать увеличение инвестиций и товарооборота.

2. Многие соглашения и проекты, которые были подписаны в последние годы стали положительно отражаться на экономических показателях.

3. Сирия занимает стратегическое место в мире и может стать перевалочным пунктом для России, учитывая, что порт Тартус уже находится под руководством российской компании на срок 49 лет.

4. Несмотря на то, что по некоторым расчетам во время войны Сирия потеряла больше 400 млрд долл. США, есть большой потенциал для дальнейшего развития экономических показателей, так как Сирия сейчас находится на стадии восстановления экономики, и в некоторых сферах этот процесс идет довольно быстро. В исследованиях [8; 9] также говорится о положительной тенденции к росту экономики Сирии.

Следует отметить, что геополитические факторы влияют на процветание экономики любой страны и ее торговые отношения с другими странами. В случае Сирии этот фактор играет наиболее важную роль из-за большого объема внешних вмешательств, особенно западными странами и их экономической блокады, с этой точки зрения мы не можем с уверенностью сказать, что российские инвестиции в Сирию значительно увеличатся, но по причинам, упомянутым ранее, ожидается дальнейший рост объема инвестиций и торговли.

## Библиографический список

1. Хлопков А. Российско-сирийское сотрудничество и перспективы развития атомной энергетики в Сирии. *Вопросы безопасности*. 2001;5(13). <http://www.pircenter.org/articles/1444-rossijskosirijskoe-sotrudnichestvo-i-perspektivy-razvitiya-atomnoj-energetiki-v-sirii> (дата обращения: 19.04.2022).
2. Даюб А.Н. Экономика Сирии и ее место в мировой экономике. *Сборник трудов конференции «Экономика. Общество. Человек»*, Белгород, 19–23 мая 2014 года. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова; 2014. С. 34–52.
3. Геополитика.ru. *Economy: Syria and Russia cooperate in oil and gas sector*. <https://www.geopolitika.ru/en/news/economy-syria-and-russia-cooperate-oil-and-gas-sector> (дата обращения: 19.04.2022).
4. Эриашвили Н.Д., Логинов Е.Л., Шкута А.А., Борталевич В.Ю. Восстановление экономики Сирии: формирование интегрированного инфраструктурно-индустриального комплекса для расширения зоны товарных поставок и транспортно-энергетических услуг российских товаропроизводителей. *Вестник экономической безопасности*. 2016;(4):311–316.

5. Посол России в Дамаске: объем торгового обмена между Россией и Сирией увеличился в 3 раза в 2021 году. *Информационное агентство Sputnik Arabic*. 09.02.2022. <https://arabic.sputniknews.com/20220209/> (дата обращения: 19.04.2022).
6. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). *Товарооборот России и Сирии*. <https://ru-stat.com/date-M201301-202212/RU/trade/SY> (дата обращения: 19.04.2022).
7. *Федеральная таможенная служба, раздел Статистика*. <http://stat.customs.ru/> (дата обращения: 19.04.2022).
8. Русакович В.И., Кухтин Г.В. Сирия: экономика, социальная сфера, перспективы развития. *Россия и Азия*. 2019;(2):9–21.
9. Кожевников К.И. Будет ли экономика Сирии расти в ближайшей перспективе? *Россия и Азия*. 2021;(1):22–33.

## References

1. Khlopkov A. Russian-Syrian cooperation and prospects for the development of nuclear energy in Syria. *Voprosy bezopasnosti*. 2001;5(13). <http://www.pircenter.org/articles/1444-rossijskosirijskoe-sotrudnichestvo-i-perspektivy-razvitiya-atomnoj-en-ergetiki-v-sirii> (accessed 19.04.2022).
2. Dayub A. N. The Syrian economy and its place in the world economy. *Proceedings of the conference "Economics. Society. Man", Belgorod, 19–23 May 2014*. Belgorod: Belgorod State Technological University. V.G. Shukhov. 2014. С. 34–52.
3. Geopolitika.ru. *Economy: Syria and Russia cooperate in oil and gas sector*. <https://www.geopolitika.ru/en/news/economy-syria-and-russia-cooperate-oil-and-gas-sector> (accessed 19.04.2022).
4. Eriashvili N.D., Loginov E.L., Shkuta A.A., Bortalevich V.Yu. The economic recovery of Syria: The formation of integrated infrastructure industrial complex for expansion of commodity supply and transport-energy services of russian producers. *Vestnik ekonomicheskoi bezopasnosti*. 2016;(4):311–316.
5. Russian ambassador to Damascus: The volume of trade exchange between Russia and Syria increased 3 times in 2021. *Sputnik Arabic news agency*. 09.02.2022. <https://arabic.sputniknews.com/20220209/> (accessed 19.04.2022).
6. Federal State Statistics Service (Rosstat). *Russian-Syrian trade turnover*. <https://ru-stat.com/date-M201301-202212/RU/trade/SY> (accessed 19.04.2022).
7. *Federal Customs Service, Statistics section*. <http://stat.customs.ru/> (accessed 19.04.2022).
8. Rusakovich V.I., Kukhtin G.V. Syria: economy, social sphere, development prospects. *Russia and Asia*. 2019;(2):9–21.
9. Kozhevnikov K. I. Will Syria's economy grow in the near term? *Russia and Asia*. 2019;(2):9–21.

# Налоги и платежи, уплачиваемые физическими лицами, влияние на их финансовое положение

**Зотиков Николай Зотикович**

Канд. экон. наук, доц. каф. финансов, кредита и экономической безопасности  
ORCID: 0000-0001-5631-9123, e-mail: Zotikovcontrol@yandex.ru

Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова, г. Чебоксары, Россия

## Аннотация

В соответствии с действующим налоговым законодательством наравне с организациями и индивидуальными предпринимателями физические лица, не имеющие доходов от бизнеса, уплачивают налоги с доходов от трудовой деятельности в организациях и налоги с имеющегося в собственности имущества: транспортный, земельный и налог на имущество физических лиц, а также другие неналоговые платежи (жилищно-коммунальные услуги и т. п.). В статье проанализированы роль и значение налогов, уплачиваемых физическими лицами, в бюджетах различных уровней, неналоговых обязательных платежей, их влияние на финансовое положение физических лиц. Актуальность исследования обусловлена тем, что уплата налогов и обязательных платежей ухудшают финансовое положение налогоплательщиков – физических лиц, и борьба с бедностью объявлена приоритетной задачей государства и органов управления на местах. Исследованием установлено, что физические лица, включая неработающих пенсионеров, несут значительную финансовую нагрузку, что вызвано в числе других невозможностью переложить обязанности по уплате налога на кого-либо, в связи с чем количество населения, чьи доходы меньше прожиточного минимума, не убывает, дифференциация населения по величине дохода не уменьшается. Даны рекомендации по компенсационным инструментам для увеличения доходов населения.

## Ключевые слова

Имущественные налоги, неналоговые платежи, бюджет, налоговые вычеты, средняя заработная плата, прожиточный минимум, децильный коэффициент фондов, налоговая нагрузка, необлагаемый минимум, прогрессивное налогообложение доходов

**Для цитирования:** Зотиков Н.З. Налоги и платежи, уплачиваемые физическими лицами, влияние на их финансовое положение // Вестник университета. 2022. № 6. С. 140–149.

# Taxes and payments paid by individuals, the impact on their financial situation

Nikolai Z. Zotikov

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Department of Finance, Credit and Economic Security  
ORCID: 0000-0001-5631-9123, e-mail: Zotikovcontrol@yandex.ru

Chuvash State University named after I.N. Ulyanov, Cheboksary, Russia

## Abstract

In accordance with the current tax legislation, on an equal footing with organisations and individual entrepreneurs, individuals who do not have income from business pay taxes on income from labor activities in organisations and taxes on property they own: transport, land, and personal property tax, as well as other non-tax payments (housing and communal services, etc.). The article analyses the role and importance of taxes paid by individuals in the budgets of various levels, non-tax mandatory payments, their impact on the financial situation of individuals. The relevance of the study is due to the fact that the payment of taxes and mandatory payments worsen the financial situation of taxpayers – individuals, and the fight against poverty has been declared a priority task of the state and local authorities. The study found that individuals, including non-working pensioners, bear a significant financial burden, which is caused, among other things, by the inability to shift the responsibility for paying taxes to someone, and therefore the number of people whose incomes are less than the subsistence level does not decrease, differentiation of the population does not decrease in terms of income. Recommendations on compensatory instruments to increase the income of the population are made.

## Keywords

Property taxes, non-tax payments, budget, tax deductions, average salary, living wage, decile coefficient of funds, tax burden, non-taxable minimum, progressive income taxation

**For citation:** Zotikov N.Z. (2022) Taxes and payments paid by individuals, the impact on their financial situation. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 140–149.

## ВВЕДЕНИЕ

В соответствии со статьей 19 части первой Налогового кодекса Российской Федерации (далее – НК РФ) [1] налогоплательщиками, плательщиками сборов (СВ) признаются организации, включая индивидуальных предпринимателей (далее – ИП) и физические лица, на которых кодексом возложена обязанность их уплачивать. В частности, физические лица уплачивают налог на добавленную стоимость (НДС), акцизы, сбор за пользование объектами животного мира и водных биологических ресурсов, водный налог, госпошлину, страховые взносы.

В статье рассматриваются налоги, уплачиваемые физическими лицами при наличии объекта налогообложения: налог на доход физических лиц (НДФЛ), транспортный налог, земельный налог, налог на имущество физических лиц, а также неналоговые обязательные платежи.

Особенность уплаты налогов и платежей физическими лицами состоит в том, что у них нет возможности, как у ИП, перекладывать их на покупателя работ, единственным источником остаются собственные средства, что увеличивает реальную финансовую нагрузку на них и ухудшает финансовое положение.



Цель и задачи исследования – изучение состава налогов (включая имущественные), обязательных неналоговых платежей (жилищно-коммунальные и другие услуги), уплачиваемых физическими лицами – работниками предприятий, ИП и пенсионерами, и как отражаются эти выплаты на их финансовом положении, какую долю налоги с физических лиц занимают в доходах бюджетов.

Исследование основано на официальных данных Федеральной налоговой службы России (далее – ФНС РФ), Федеральной службы государственной статистики (Росстат), Министерства финансов РФ, открытых интернет-ресурсах и др. В ходе исследования использованы методы анализа, синтеза, группировки, обобщения, табличный, сопоставление и др.

## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

В начале исследования определим круг плательщиков, перечень налогов и платежей, уплачиваемых ими (табл. 1).

Таблица 1

Численность населения, занятых, пенсионеров

Федеральный округ	Численность							
	население, тыс. чел.		занятые, тыс. чел.		пенсионеры, тыс. чел.		занятые на одного пенсионера	
	2010 г.	2020 г.	2010 г.	2020 г.	2010 г.	2020 г.	2010 г.	2020 г.
РФ (в целом)	142 865	146 171	71 493,1	69 550,3	39 706	42 977	1,81	1,61
ЦФО	38 445	39 251	20 782,3	20 765,6	10 791	11 393	1,94	1,81
СЗФО	13 626	13 942	7 286,3	6 954,2	4 001	4 210	1,83	1,64
ЮФО	13 851	16 482	6 478,6	7 328,9	3 853	4 803	1,7	1,52
СКФО	9 439	9 967	3 650,4	3 739,1	2 146	2 470	1,73	1,51
ПФО	28 880	29 071	14 579,5	13 114,1	8 492	8 971	1,73	1,45
УФО	12 087	12 330	6 458,3	6 177,7	3 307	3 667	1,97	1,68
СФО	17 174	17 004	8 121,2	7 572,0	5 379	5 246	1,72	1,45
ДФО	8 363	8 124	4 136,5	3 898,6	1 737	2 294	1,99	1,69

Примечание: ЦФО – Центральный федеральный округ; СЗФО – Северо-Западный федеральный округ; ЮФО – Южный федеральный округ; СКФО – Северо-Кавказский федеральный округ; ПФО – Приволжский федеральный округ; УФО – Уральский федеральный округ; СФО – Сибирский федеральный округ; ДФО – Дальневосточный федеральный округ

Источник: [2]

Таким образом, из таблицы 1 следует, что в 2020 г. по сравнению с 2010 г. численность:

– населения увеличилась в РФ на 2,3 %, в ЮФО на – 19,0 %, в СКФО – на 5,6 %, уменьшилась в ПФО на 2,7 %, ДФО – на 2,9 %, СФО – на 1,0 %;

– занятых уменьшилась по РФ на 2,7 % и всем округам, в том числе в ПФО на 10,1 %, СФО на 6,8 %, ДФО на 5,8 %, за исключением ЮФО (рост на 13,1 %), СКФО (рост на 2,4 %) и составляет 47,6 % от всей численности населения;

– пенсионеров уменьшилась по СФО на 2,5 %, увеличилась по РФ на 8,2 % и составила 29,4 % от всего населения, увеличение имеет место по всем остальным округам, в том числе в ДФО на 32,1 %, ЮФО на 24,6 %, СКФО на 15,1 %, УФО на 10,9 %;

– занятых, приходящихся на одного пенсионера, уменьшилась по РФ с 1,81 до 1,61 и всем округам, в том числе в ЦФО с 1,94 до 1,81, ДФО с 1,99 до 1,69, ПФО с 1,73 до 1,45.

Рассмотрим, как изменился уровень заработной платы (табл. 2). В 2020 г., по сравнению с 2010 г., среднемесячная заработная плата работников увеличилась в 2,45 раза, средний размер пенсии на 96,5 %, что привело к уменьшению коэффициента замещения с 0,362 до 0,291 или на 19,6 %.

Таблица 2

## Соотношение среднемесячной зарплаты, размера пенсий, индекс цен, инфляция

Год	Среднемесячная начисленная зарплата, руб.	Средний размер пенсии, руб.	Коэффициент замещения	Индекс изменения цен			Инфляция, %
				потребительских	на продовольственные товары	на непродовольственные товары	
2010	20 952	7 594	0,362	108,8	112,9	105,0	8,78
2019	47 867	14 102	0,295	103,0	102,6	103,0	3,0
2020	51 344	14 924	0,291	104,9	106,7	104,8	4,9
2020 г. к 2010 г., %	245,0	196,5	80,4	-	-	-	-

Источники: [2–4]

Как правило, пенсионеры, в соответствии с НК РФ, освобождены от уплаты налогов: транспортно-земельного и на имущество физических лиц. В то же время они не освобождены от уплаты жилищно-коммунальных услуг (за наем квартиры, отопление, газ, освещение и т. п.). Тарифы, на которые, как правило, в размерах, не превышающих размер инфляции, повышаются ежегодно, также на ухудшение финансового положения пенсионеров влияют повышение цен на товары (продовольственные и непродовольственные) и услуги, инфляция.

В отличие от лиц, занятых в экономике, на финансовое положение пенсионеров негативно влияет уменьшающийся коэффициент замещения, происходящий по следующим обстоятельствам:

- минимальный размер пенсии, установленный при выходе на пенсию, из-за низкой заработной платы;
- индексация размера пенсий в размере инфляции, который уступает темпам роста заработной платы;
- ограниченность финансовых средств для повышения размера пенсий. Так, в 2020 г. средний размер пенсии составлял 14 924 руб. (29,1 % от величины средней заработной платы). У большинства пенсионеров остающиеся после оплаты коммунальных услуг (за квартиру, газ, освещение, отопление, экологический сбор и др.) с учетом индекса цен и инфляции доходы оказываются ниже величины прожиточного минимума. По данным Росстата [2; 3], при величине прожиточного минимума за IV-й квартал 2020 г. в сумме 11 329 руб. на все население и 9 348 руб. на одного пенсионера соотношение месячной зарплаты составило 4,53 (51 344 : 11 329), среднего размера пенсий лишь 1,6 (14 924 : 9 348), то есть финансовое положение работников лучше, чем у пенсионеров, в 2,8 раза.

Проанализируем роль налогов, уплачиваемых физическими лицами, в доходах бюджетов (табл. 3).

Таблица 3

## Налоговые доходы, администрируемые Федеральной налоговой службой России

Налоговые доходы	Всего			Из них в консолидированный бюджет субъектов			В том числе местные бюджеты		
	2010 г.	2021 г.	рост, ед.	2010 г.	2021 г.	рост, ед.	2010 г.	2021 г.	рост, ед.
Всего	7 659,6	28 124,2	2,8	4 487,4	12 649,8	2,8	781,4	1 522,1	1,9
в том числе:									
НДФЛ	1 789,6	4 882,6	2,7	1 789,6	4 791,9	2,7	525,2	988,9	1,9
на имущество физлиц	15,6	84,5	5,4	15,6	84,5	5,4	13,5	57,5	4,2
транспортный налог	75,6	195,9	2,6	75,6	195,9	2,6	15,7	14,7	0,9
из них с физлиц	54,4	154,2	2,8	54,4	154,2	2,8	11,2	11,8	1,05
земельный налог	115,4	196,6	1,7	115,4	196,6	1,7	102,4	166,1	1,6
из них с физлиц	23,0	43,0	1,8	23,0	43,0	1,8	20,5	42,4	2,06
СНР	178,8	786,7	4,4	178,8	786,7	4,4	82,7	231,4	2,8
СНР (60 %)	107,2	472,0	4,4	107,2	472,0	4,4	49,6	138,8	2,8

Налоговые доходы	Всего			Из них в консолидированный бюджет субъектов			В том числе местные бюджеты		
	2010 г.	2021 г.	рост, ед.	2010 г.	2021 г.	рост, ед.	2010 г.	2021 г.	рост, ед.
Доля налогов с физлиц, %	26,0	20,1	-	44,4	43,8	-	79,3	81,4	-
НДФЛ	23,4	17,4	-	39,9	37,9	-	67,2	65,0	-
имущественных налогов	1,2	1,0	-	2,1	2,2	-	5,8	7,3	-
СНР	1,4	1,7	-	2,4	3,7	-	6,3	9,1	-

С учетом того, что по данным Реестра субъектов МСП на 10 декабря 2021 г. зарегистрировано 5 839 009 субъектов МСП, в том числе ИП 3 510 627 ед., что составляет 60,0 %, в целях определения доли ИП величину СНР скорректируем на 60 %.

Примечание: НДФЛ – налог на добавленную стоимость; МСП – малое и среднее предпринимательство СНР – специальный налоговый режим.

Источник: [5]

Из данных таблицы 3 следует, что в 2021 г. по сравнению с 2010 г.:

- общая сумма налоговых доходов, администрируемых ФНС России, зачисляемых в консолидированный бюджет РФ, увеличилась в 2,8 раза, в том числе:
  - НДФЛ в 2,7 раза;
  - налога на имущество физических лиц в 5,4 раза;
  - транспортного налога в 2,6 раза, из них физических лиц в 2,8 раза;
  - земельного налога с физических лиц в 1,8 раза;
  - налога, уплачиваемого малым бизнесом в связи с применением СНР, в 4 раза.

При этом доля НДФЛ уменьшилась с 23,4 до 17,4 %, доля имущественных налогов – с 1,2 до 1,0 %, доля СНР увеличилась с 1,4 до 1,7 %, доля всех налогов, уплачиваемых физическими лицами, уменьшилась с 26,0 до 20,1 %.

В 2021 г. доля налогов, зачисляемых в консолидированные бюджеты субъектов РФ, уменьшилась с 58,6 до 45,0 %. В величине налоговых доходов консолидированного бюджета субъектов РФ: доля НДФЛ с 39,9 % уменьшилась до 37,9 %, имущественных налогов – с 2,1 увеличилась до 2,2 %, доля СНР – с 2,4 до 3,7 %, доля всех налогов, уплачиваемых физическими лицами, уменьшилась с 44,4 до 43,8 %.

Доля налогов, зачисляемых в местные бюджеты из средств региональных бюджетов, уменьшилась с 17,4 до 12,0 %. В абсолютном выражении сумма налогов, поступающих в местные бюджеты, увеличилась в 1,9 раза, в том числе НДФЛ в 1,9 раза, налога на имущество физлиц в 4,2 раза, СНР в 2 раза. Доля налогов, уплачиваемых физическими лицами, зачисляемых в местные бюджеты, увеличилась с 79,3 до 81,4 %. в том числе НДФЛ с 67,2 уменьшилась до 65,0 %, доля имущественных налогов увеличилась с 5,8 до 7,3 %, доля СНР – с 6,3 до 9,1 %.

Как следует из данных таблицы 3, НДФЛ занимает значительную роль в доходах региональных и местных бюджетов. Оценим налогообложение доходов физических лиц (табл. 4).

Таблица 4

**Среднедушевые и медианный денежные доходы населения по субъектам Российской Федерации и структура денежных доходов**

Округ	Среднедушевые денежные доходы, руб.			Структура денежных доходов, %							
	2010 г.	2020 г.	МЗ	доходы от ПА		оплата труда		социальные выплаты		доходы от собственности	
				2010 г.	2020 г.	2010 г.	2020 г.	2010 г.	2020 г.	2010 г.	2020 г.
РФ	18 958	36 073	27 036,4	8,9	5,2	40,3	57,5	17,7	21,5	6,2	5,8
ЦФО	24 645	48 226	25 846,3	6,9	4,6	40,5	60,0	15,5	17,1	11,0	8,7

Округ	Среднедушевые денежные доходы, руб.			Структура денежных доходов, %							
	2010 г.	2020 г.	МЗ	доходы от ПД		оплата труда		социальные выплаты		доходы от собственности	
				2010 г.	2020 г.	2010 г.	2020 г.	2010 г.	2020 г.	2010 г.	2020 г.
СЗФО	19 837	39 366	26 876,0	4,9	5,3	48,7	62,3	19,7	22,2	4,6	7,4
СКФО	13 253	24 427	21 578,8	17,1	7,3	21,4	34,4	18,5	24,8	1,8	1,1
УФО	21 832	37 204	17 919,3	9,7	3,9	46,5	64,0	15,6	22,4	3,7	4,6
СФО	15 007	27 972	17 250,2	9,5	5,8	43,0	60,1	21,2	27,6	3,4	3,6
ДФО	20 807	39 051	21 168,9	11,1	5,0	51,4	67,5	18,3	22,2	3,3	3,5
ЮФО	15 114	30 678	22 932,9	12,7	8,1	31,4	45,7	19,2	22,3	4,5	3,2
ПФО	15 840	28 555	23 244,9	9,7	4,7	35,2	53,7	19,1	25,2	3,5	4,1
ПМ	5 688	11 606	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Население с доходами ниже ПМ, млн чел.: 2010 г. – 17,7 (12,5 %), 2020 г. – 17,8 (12,1 %)  
 Коэффициент Джини: 2010 г. – 0,421; 2020 г. – 0,413

Примечание: МЗ – медианное значение в 2020 г.; ПД – предпринимательская деятельность; ПМ – прожиточный минимум; расшифровка сокращений наименований субъектов РФ – в примечании к таблице 1

Источники: [2; 6;7]

Согласно данным таблицы 4, среднедушевые денежные доходы населения в 2020 г., по сравнению с 2010 г., увеличились по РФ на 90,3 %, и по всем округам, в том числе в ЮФО в 2 раза, УФО на 70,4 %. При этом в 4-х округах (СКФО, СФО, ЮФО, ПФО) денежные доходы составляют меньше среднероссийской величины. Соотношение между максимальным (по ЦФО) и минимальным (СКФО) значениями остается неизменным (около 2-х раз).

В 2020 г. среднедушевые денежные доходы по РФ превышали медианное значение на 33,4 %, в УФО в 2,07 раза, СКФО на 13,0 %. При этом значения медианного денежного дохода по всем округам в 2020 г. составляют меньше значения по РФ.

Величина ПМ всего населения в 2020 г., по сравнению с 2010 г., увеличилась в 2 раза. Численность населения с доходами ниже ПМ не изменилась (17,8 млн чел. или 12,1 % всего населения). Коэффициент Джини за 2020 г. составляет 0,413.

Основную долю в структуре денежных доходов населения занимает оплата труда. Ее доля в 2020 г. в сравнении с 2010 г. увеличилась по РФ на 42,7 %, в ЦФО на 48,1 %, ДФО на 31,3 %. Несмотря на увеличение на 60,7 %, доля оплаты труда в СКФО остается незначительной (34,4 %). Максимальное значение показателя в 2020 г. имеет ДФО (67,5 %), минимальное – СКФО (34,4 %), соотношение – 1,96. Второй по величине в структуре доходов являются социальные выплаты, их доля увеличилась во всех округах, максимальное значение имеет СФО (27,6 %), минимальное – ЦФО (17,1 %). Увеличение 2020 г. доли социальных выплат связано с принятыми государством мерами по социальной поддержке населения в связи с пандемией коронавируса.

Незначительна доля доходов от собственности (в 2020 г. от 1,1 % в СКФО до 8,7 % в ЦФО). При незначительной доле оплаты труда в структуре доходов доля прочих выплат составляет в 2020 г. в СКФО (32,4 %), ЮФО (20,7 %). Доля доходов от предпринимательской деятельности в 2020 г. уменьшилась по РФ и всем округам, за исключением СЗФО (рост с 4,9 до 5,3).

Доходы населения имеют высокий уровень дифференциации: если в 2010 г. население с наименьшими доходами (1 группа) составляло 5,2 %, с наибольшими доходами (5 группа) – 47,7 %, децильный коэффициент 16,6; то в 2020 г. – соответственно 5,5 %; 46,4 % и 15,3 [8].

Далее, рассмотрим дифференциацию населения по размерам заработной платы [9].

В 2019 г. по сравнению с 2010 г. произошли качественные изменения в распределении работников по уровню заработной платы:

- уменьшилась доля лиц, имеющих заработную плату до 17 тыс. руб., с 30,1 до 13,7 %;
- увеличилась доля лиц, имеющих заработную плату до 50 тыс. руб., с 7,9 до 21,9 %, до 75 тыс. руб. –

с 4,1 до 15,4 %, до 100 тыс. руб. – с 2,5 до 6,2 %.

В 2019 г. 6,3 % работников имели заработную плату до 250 тыс. руб. и 0,8 % свыше 250 тыс. руб.

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

В вопросах налогообложения «важным условием сочетания экономического роста и построения социального государства является построение справедливости и эффективной налоговой системы» [10, с. 101]. «Повышение налоговой грамотности – это прямой путь к снижению персональной налоговой нагрузки» [11, с. 50].

Среднедушевые денежные доходы населения в 2020 г. в сравнении с 2010 г. увеличились с 18 958 руб. до 36 073 руб. или на 90,3 %. Численность населения с денежными доходами ниже ПМ остается значительной (17,8 млн чел. в 2020 г. против 17,7 млн чел. в 2010 г.). Дифференциация по уровню денежных доходов увеличивается.

Децильный коэффициент в 2010 г. составил 16,6, в 2020 г. – 15,3. В то же время налоги, уплачиваемые физическими лицами, увеличились с 1989,8 млрд руб. до 5 545,6 млрд руб. или в 2,79 раза (см. табл. 3). Во всей сумме налогов НДФЛ-у принадлежит около 90,0 %.

### 1. По НДФЛ.

Среднемесячная заработная плата в 2020 г. по сравнению с 2010 г. увеличилась в меньшей степени (в 2,45 раза – см. табл. 2), чем величина уплачиваемого НДФЛ (в 2,7 раза, см. табл. 3). Ставки по основным видам доходов составляет 13 %, при превышении заработной платы сверх 5 млн руб. – 15 %.

Плоская шкала налогообложения усилила дифференциацию населения по величине доходов, не уменьшило долю населения, имеющего низкие доходы. «Зарплатные» налоги не выполняют социальную функцию, вычеты: стандартные, социальные, имущественные неэффективны. Около 40 % работников имеют зарплату ниже среднероссийского уровня. В структуре доходов низка доля оплаты труда (57,5 % по РФ в 2020 г.). В 3-х округах (ЮФО, СКФО, ПФО) показатель ниже этого значения, незначительна доля доходов от собственности и от ПД.

«Налогоплательщики стремятся снизить налоговое бремя при росте благосостояния, а государство ставит цель обеспечить финансовыми ресурсами рост расходов для реализации социально – экономических программ и стимулирования развития экономики» [12, с. 54].

Привлекательны система налогообложения семейного дохода во Франции [13], установление в Германии необлагаемого минимума в размере 9 169 евро [14].

### 2. По транспортному налогу.

На увеличение величины суммы налога и налоговой нагрузки влияют:

- на возможность регионов повышать ставки налога до 10 раз;
- на федеральном уровне льгот нет, из-за дефицитности своих бюджетов регионы редко предусматривают льготы;
- в отношении легковых автомобилей средней стоимостью от 3 млн руб. и выше ставки повышаются до 3-х раз.

«Обложение транспорта налогом в зависимости от мощности двигателя имеет ряд существенных недостатков: искажается суть «возмездности» платежа. Мощность двигателя напрямую не связана ни с объемом вредных выбросов в атмосферу, ни с размерами автомобиля» [15, с. 36].

### 3. По земельному налогу.

Увеличивают налоговую нагрузку на физических лиц:

- введение кадастровой стоимости земельных участков;
- замена льготы по уплате налога (в виде полного освобождения) исключением из величины налоговой базы стоимости 600 кв. м участка для семей с 3-мя и более несовершеннолетними детьми, а также отдельных категорий налогоплательщиков (героев, инвалидов и др.).

В налоговых доходах местных бюджетов земельный налог играет незначительную роль. В США, Канаде, Германии, Франции земельный налог составляет основную часть доходов муниципального бюджета (в США 95 %, в Германии и Франции – 75 %, в Канаде – 81 % бюджетов [16].

### 4. По налогу на имущество физических лиц.

Увеличение суммы налога обусловлено:

- введением кадастровой стоимости при расчете налога на имущество физических лиц;

– заменой полного освобождения от уплаты налога отдельных категорий плательщиков предоставлением права на льготы лишь в отношении одного объекта налогообложения каждого вида по выбору налогоплательщика (например, одного из объектов: квартира или комнаты).

Не обеспечивает социальной справедливости исключение из налоговой базы по налогу на имущество физических лиц стоимости 5 кв. м площади квартиры, 7 кв. м площади жилого дома для многодетных семей. «Россия постепенно встает на путь западных стран, которые оценивают стоимость недвижимости для налогообложения исходя из приближенной к реальной (рыночной) стоимости» [17, с. 39]. Как указывает автор статьи [18], «необходимо установление ряда критериев, исходя из которых муниципальные образования адаптировали бы налог на имущество физических лиц к конкретному субъекту, например, с учетом среднего заработка в данном муниципальном образовании» [18, с. 729].

Из имущественных налогов транспортный налог поступает в бюджет субъектов, налог на имущество физлиц и земельный налог поступают в местный бюджет. Физические лица уплачивают до 80 % всей суммы транспортного налога, до 25 % земельного налога (см. табл. 3).

Физические лица, зарегистрированные в качестве ИП, наравне с общим режимом налогообложения на добровольных началах могут применять специальные налоговые режимы. При увеличении СНР в 2021 г. по сравнению с 2010 г. в 4,4 раза поступления от упрощенной системы налогообложения увеличились в 6,3 раза, что вызвано отменой единого налога на вмененный доход и переходом бывших «вмененщиков» на упрощенную систему налогообложения (см. табл. 3).

## ВЫВОДЫ

Исследование показало, что налоги, уплачиваемые физическими лицами, занимают значительное место в величине налоговых доходов местных и региональных бюджетов (доля НДФЛ в местных бюджетах до 70 %, региональных – до 40 %).

Пенсионеры, занимающие до 30 % численности населения (при тенденции к дальнейшему повышению), освобождены от уплаты имущественных налогов, в то же время из-за постоянного повышения тарифов на коммунальные услуги и т. п. наблюдается тенденция ухудшения их финансового положения: рост среднемесячной заработной платы опережает рост размера пенсий более 2,5 раз, коэффициент замещения остается на низком уровне.

Количество населения с денежными доходами ниже величины ПМ не снижается.

Соотношение между высоко- и низкооплачиваемыми работниками составляет более 15 ед., что диктует необходимость введения реальной «прогрессивки». Сохраняется дифференциация регионов по уровню среднедушевых денежных доходов населения. Доля населения с денежными доходами ниже ПМ остается на высоком уровне (12,5 % населения в 2020 г.). Значение медианного денежного дохода по всем округам меньше значения показателя по РФ (в 2020 г. – 27 036,4 руб.). В 4-х округах, в которых проживает до 40 % населения, денежные доходы составляют меньше среднероссийской величины.

Налоги, уплачиваемые физическими лицами, в 2020 г., в сравнении с 2010 г., увеличились в 2,79 раза при росте среднедушевых денежных доходов населения за этот период на 90,3 %. Положение физических лиц ухудшается с их обязанностью оплачивать дополнительно коммунальные и другие услуги по постоянно повышающимся тарифам. Кроме того, появляются постоянно новые платежи, уплата которых возлагается на жильцов (например, экологический сбор).

Финансовое положение физических лиц в большей степени ухудшается в регионах с наименьшими денежными доходами населения: если обязанность по уплате НДФЛ привязана к заработной плате, а уплата коммунальных платежей не учитывает доходы, их доля постоянно увеличивается.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время низкий уровень жизни населения в России представляет одну из острых угроз обществу, национальной безопасности. На государственном уровне заявлена борьба с бедностью. Уровень бедности зависит от того, какие компенсационные инструменты использует правительство для увеличения доходов населения. Разовыми выделениями денежных средств семьям с детьми (как было в условиях пандемии) бедность в стране невозможно устранить.

Необходимо создать условия для роста производства, что может реально увеличить заработную пла-

ту работающих, что автоматически влечет повышение пенсий будущих пенсионеров, ввести прогрессивную шкалу налогообложения, установить необлагаемый минимум доходов, последовательно снижать налоги с малоимущих, увеличить размеры вычетов по НДФЛ и т. п.

Немаловажным является установление действенного контроля за процессом ценообразования в жилищно-коммунальной сфере, нельзя ограничиваться ежегодной индексацией на государственном уровне тарифов на их услуги в размере, не превышающем размер инфляции, с учетом того, что доля оплаты коммунальных услуг намного выше сумм уплачиваемых физическими лицами налогов. Все это может снизить социальную напряженность в обществе и приведет к большему социальному равенству.

### Библиографический список

1. РФ. *Налоговый кодекс Российской Федерации*. Часть 1. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (дата обращения: 04.04.2022).
2. Росстат. *Регионы России. Социально-экономические показатели. 2021: Стат. сб.* Москва; 2021. 1112 с.
3. Росстат. *Пенсии в России по данным Росстата за период с 2014 по 2021 год*. <https://rosinfostat.ru/pensii/> (дата обращения: 25.03.2022).
4. Инфляция в России по годам: 1991–2021. <http://global-finances.ru/inflyatsiya-v-rossii-po-godam/> (дата обращения: 04.04.2022).
5. ФНС. *Данные по формам статистической налоговой отчетности ФНС России. Отчет о начислении и поступлении налогов, сборов и иных обязательных платежей в бюджетную систему Российской Федерации, № 1-НМ* [https://www.nalog.gov.ru/rn77/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/forms/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/) (дата обращения: 04.04.2022).
6. Величина прожиточного минимума в России. <https://infotables.ru/statistika/31-rossijskaya-federatsiya/1017-velichina-prozhitochnogo-minimuma-v-rossii> (дата обращения: 04.04.2022).
7. Коэффициент Джини в России. <https://rusind.ru/koefficient-dzhini-v-rossii.html> (дата обращения: 04.04.2022).
8. Распределение общего объема денежных доходов и характеристики дифференциации денежных доходов населения. <https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1640004597&tld=ru&lang=ru&name=1-2-2.doc&text=%D0%B4%D0%B5%D1%86%D0> (дата обращения: 04.04.2022).
9. Уровень бедности по данным Росстата. <https://rosinfostat.ru/uroven-bednosti/> (дата обращения: 04.04.2022).
10. Моисеева А.Д., Балабанова О.Н. Совершенствование налогообложения физических лиц. *Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация*. 2019;80:101–108.
11. Бобошко Д.Ю. Имущественные налоги в Российской Федерации: проблемы исчисления и уплаты. *Аудитор*. 2019;5(10):40–50. [https://doi.org/10.12737/article\\_5daea23f06fe36.96491912](https://doi.org/10.12737/article_5daea23f06fe36.96491912)
12. Демпроглу Н.Б., Керимов А.Т. Налоговые вычеты при налогообложении доходов физических лиц. *Ученые записки Крымского инж.-педагогического университета*. 2021;73:54–57. <https://doi.org/10.34771/UZCEPU.2021.73.3.007>
13. Зотиков Н.З. Налоговая система Франции, ее особенности. *Вестник Евразийской науки*. 2020;12(6)1–18.
14. Зотиков Н.З., Арланова О.И., Львова М.В. Особенности налогово-бюджетного регулирования в Германии. *Вестник Челябинского государственного университета*. 2020;444:78–87. <https://doi.org/10.47475/1994-2796-2020-11009>
15. Александрова М.В., Минаева Е.В. Анализ налогообложения физических лиц в Российской Федерации. В сб.: Бессонова Е.А. (отв. ред.). *Материалы XII Всероссийской молодежной научно-практической конференции «Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа и аудита»*. В 2-х томах, Курск, 2020 г. Курск: Юго-Западный государственный университет. С. 31–38.
16. Аношина Ю.Ф. Сущность земельного налога, его место и роль в налоговой системе Российской Федерации. *Инновации и инвестиции*. 2019;(7):180–188.
17. Лисовцева Ю.А. Кадастровая стоимость как объект обложения имуществом налогами. *Научно-практические исследования*. 2020;27:32–42.
18. Пряхина А.А., Савельев И.И. Налог на имущество физических лиц. *Материалы V1 Международной науч.-практ. конф. «Экономика и сервис: от теории к практике»*, Владимир, 20 марта 2018 г. Владимир: Изд-во ВЛГУ; 2018. С. 727–730.

### References

1. Tax Code of the Russian Federation. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (accessed 04.04.2022).
2. Rosstat. *Regions of Russia. Socio-economic Indicators. 2021: Statistical Digest*. Moscow; 2021. 1112 p.
3. Rosstat. *Pensions in Russia according to Rosstat for the period from 2014 to 2021*. <https://rosinfostat.ru/pensii/> (accessed 25.04.2022).
4. Inflation in Russia by years: 1991–2021. <http://global-finances.ru/inflyatsiya-v-rossii-po-godam/> (accessed 04.02.2022).

5. FTS. *Data on the statistical tax reporting forms of the Federal Tax Service of Russia. Report on the accrual and receipt of taxes, levies and other obligatory payments to the budget system of the Russian Federation, No. 1-NM.* [https://www.nalog.gov.ru/rn77/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/forms/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/) (accessed 04.04.2022).
6. The subsistence minimum in Russia. <https://infotables.ru/statistika/31-rossijskaya-federatsiya/1017-velichina-prozhitichnogo-minimuma-v-rossii> (accessed 04.04.2022).
7. Gini coefficient in Russia. <https://rusind.ru/koefficient-dzhini-v-rossii.html> (accessed 04.04.2022).
8. Distribution of the total volume of cash income and characteristics of the differentiation of cash income of the population. <https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1640004597&tld=ru&lang=ru&name=1-2-2.doc&text=%D0%B4%D0%B5%D1%86%D0> (accessed 04.04.2022).
9. Poverty rate according to Rosstat. <https://rosinfostat.ru/uroven-bednosti/> (accessed 04.04.2022).
10. Moiseeva A.D., Balabanova O.N. Improvement of the taxation of physical persons. *Sotsial'no-ekonomicheskie i tekhnicheskie sistemy.* 2019;80:101–108.
11. Boboshko D.Yu. Property taxes of individuals in Russia: Problems of calculus and payment. *Auditor.* 2019;5(10):40–50. [https://doi.org/10.12737/article\\_5daea23f06fe36.96491912](https://doi.org/10.12737/article_5daea23f06fe36.96491912)
12. Demiroglu N.B., Kerimov A.T. Tax deductions for taxation of personal income. *Uchenye zapiski Krymskogo inzhenerno-pedagogicheskogo universiteta.* 2021;73:54–57. <https://doi.org/10.34771/UZCEPU.2021.73.3.007>
13. Zotikov N.Z. The French tax system, its features. *Vestnik Evrazijskoi nauki.* 2020;12(6)1–18.
14. Zotikov N.Z., Arlanova O.I., Lvova M.V. Features of tax and budgetary regulation in Germany. *Bulletin of Chelyabinsk State University = Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta.* <https://doi.org/10.47475/1994-2796-2020-11009>
15. Aleksandrova M.V., Minaeva E.V. Analysis of the taxation of individuals in the Russian Federation. In: Bessonova E.A. (ed.). *Materials of XII All-Russian youth scientific-practical conference "Actual problems of accounting, analysis and audit". In 2 volumes, Kursk, 2020.* Kursk: Southwestern State University. P. 31–38.
16. Anoshina Yu.F. The essence of the land tax, its place and role in the tax system of the Russian Federation. *Inovatsii i investitsii.* 2019;(7):180–188.
17. Lisovtseva Yu.A. Cadastral value as an object of property taxes. *Nauchno-prakticheskie issledovaniya.* 2020;27:32–42.
18. Pryakhina A.A., Savelyev I.I. Tax on property of individuals. *Proceedings of the VI International Scientific-Practical Conference 'Economics and Service: from theory to practice', Vladimir, March 20, 2018.* Vladimir: Publish. House of VIGU; 2018. P. 727–730.

# Разработка индекса оценки имиджа страхового сектора

**Ларина Ольга Игоревна**

Канд. экон. наук, доц. каф. маркетинга  
ORCID: 0000-0002-9841-8194, e-mail: oi\_larina@guu.ru

**Морыженкова Наталья Владимировна**

Канд. экон. наук, доц. каф. банковского дела и предпринимательства  
ORCID: 0000-0003-3657-7568, e-mail: snatalia@execmba.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## Аннотация

В статье обсуждаются результаты исследования отношения потребителей к страховому сектору в Российской Федерации. Низкий уровень финансовой грамотности, случаи мошенничества страховщиков приводят к формированию негативного имиджа страховой отрасли даже при наличии позитивного опыта использования страховых продуктов. В мировой практике научно доказана взаимосвязь между управлением имиджем и репутацией компаний и их финансовым состоянием, однако количественная оценка имиджа страхового сектора не проводилась ранее. Предложена методика оценки имиджа страхового сектора с помощью авторского индекса и приведен пример его расчета на основе российского страхового рынка. Разработанный показатель позволит объективно оценивать динамику отношения потребителя к страхованию, а также проводить межстрановое сравнение показателя.

## Ключевые слова

Страхование, страховой сектор, имидж страхового сектора, репутационные риски, доверие потребителей, страховые продукты, индекс оценки имиджа, страховые компании

**Благодарности.** Статья выполнена в рамках гранта Российского фонда фундаментальных исследований по проекту № 20-010-00346 по теме «Исследование влияния современных цифровых технологий на институциональное развитие финансового рынка и системный анализ последствий цифровизации финансового рынка».

**Для цитирования:** Ларина О.И., Морыженкова Н.В. Разработка индекса оценки имиджа страхового сектора // Вестник университета. 2022. № 6. С. 150–155.

# Development of an insurance industry image assessment index

**Olga I. Larina**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Marketing Department  
ORCID: 0000-0002-9841-8194, e-mail: oi\_larina@guu.ru

**Natalia V. Moryzhenkova**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Department of Banking and Entrepreneurship  
ORCID: 0000-0003-3657-7568, e-mail: snatalia@execmba.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

The article discusses the results of the study of consumer attitudes towards the insurance sector in the Russian Federation. A low level of financial literacy, cases of fraud by insurers lead to the formation of a negative image of the insurance industry, even if the respondents have a positive experience of using insurance products. In world practice the relationship between reputation management of companies and their financial condition has been proven, however, a quantitative assessment of the insurance sector image has been not carried out earlier. The article offers a methodology for assessing the insurance sector image? using the author's index, and provides an example of its calculation based on the Russian insurance market. The developed indicator will allows to objectively assess the dynamics of consumer attitudes to insurance, and to conduct a cross-country comparison of the indicator.

## Keywords

Insurance, insurance sector, insurance industry image, reputational risks, consumer confidence, insurance products, image assessment index, insurance companies

**Acknowledgements.** This article was prepared within the framework of grant from the Russian Foundation for Basic Research under the project No. 20-010-00346 “Study of the impact of modern digital technologies on institutional development of the financial market and systemic analysis of the consequences of digitalization of the financial market”.

**For citation:** Larina O.I., Moryzhenkova N.V. (2022) Development of an insurance industry image assessment index. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 150–155.

## ВВЕДЕНИЕ

Имидж представляет собой целенаправленно формируемый образ. Формирование имиджа направлено на закрепление совокупности желательных черт в сознании клиентов и общественности, и безусловно, формирующих не только характерные особенности образа, положительные ассоциации и эмоции, но и целенаправленно воздействующих на потенциального клиента. При этом на формировании имиджа отражается не только текущая деятельность субъекта, но и накопленный опыт взаимодействия с ним потребителя. Эта проблематика актуальна для многих компаний и даже рынков, особенно в финансовой сфере, поскольку положительный имидж содействует лояльности клиентов и активизации их в использовании продуктов.

Тот имидж, который сформирован в российском обществе у представителей страхового сектора, является отчасти следствием накопленного опыта взаимодействия с потребителями.

© Larina O.I., Moryzhenkova N.V., 2022.

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



## ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ

В целях анализа основных факторов, влияющих на имидж, проведено авторское исследование отношения розничных потребителей к страхованию. Исследование проводилось в г. Москве с помощью анкетирования в метро и по электронной почте. Опрос проводился с лицами от 18 лет, количество опрошенных лиц составило 130 человек, выборка была репрезентативна и опиралась на возрастную структуру населения.

По результатам проведенного опроса активных пользователей страховых продуктов (то есть лиц, самостоятельно и по собственной инициативе покупающих страховые продукты) оказалось 39,4 %, а 0,6 % опрошенных добровольно никогда не пользовались продуктами страховых организаций. При этом важным представляются причины такой ситуации, описанные респондентами: 36,4 % считает, что им нечего страховать, 15,9 % не считают необходимым что-либо страховать, 9,1 % считают, что страхование обходится дорого, а 6,8 % не доверяют страховым организациям.

Таким образом, большинство опрошенных напрямую связывает страховые продукты с уровнем своего материального обеспечения. Другая существенная часть респондентов не считает необходимым страховать имущество, жизнь, здоровье, то есть у них не сложилась финансовая культура страхования. Часть лиц считает страхование дорогим и необоснованным из-за возникающих в процессе страхования «казусов», бумажной волокиты и огромных очередей. Некоторая часть опрошенных испытывает недоверие к субъектам страхования.

На наш взгляд, полученные результаты достаточно объективны. Известны случаи мошенничества со стороны страховых организаций, что, несомненно, портит имидж всего российского страхового рынка. Одним из наглядных примеров мошенничества является ситуация с компанией «Росэнерго», которая лишилась лицензий в конце 2020 г. Тем не менее, это решение регулятора никак не повлияло на компанию, и «Росэнерго» продолжала продавать полисы страхования. Ликвидаторы, которые проводили закрытия по регламенту после отзыва лицензии, выявили отсутствие 8,6 тыс. бланков страховых полисов только в конце марта 2021 г. Таким образом, на рынок попало около 9 тыс. фальшивых полисов, что, безусловно, скажется негативно на восприятии потребителей, ведь факты мошенничества имеют долгосрочный «шлейф» недоверия потребителей.

С целью исследования возможностей по развитию позитивного общественного отношения и повышения имиджа страхового сектора в глазах потребителей были также проанализированы внешние и внутренние факторы, влияющие на эту сферу. Так, значимым внешним фактором, влияющим на доверие граждан к страхованию, является качество регулирования и содержание нормативно-правовой базы, которая затрагивает деятельность всех участников страхового рынка. Потребители считают, что нестабильность экономики, невысокий уровень доходов, а также отсутствие финансовых знаний являются основными преградами для повышения заинтересованности в страховых продуктах. С точки зрения анализа внутренних факторов, влияющих на доверие граждан к страховым компаниям, опрашиваемым лицам были предложены характеристики, которые ранжируются следующим образом: 1 – компания имеет хорошую деловую репутацию (17,7 % опрошенных лиц); 2 и 3 – грамотный подход к клиентам и финансовая устойчивость страховой компании (по 15 % каждый фактор); 4 – компания давно существует на рынке страхования (12,8 %).

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Проблеме исследования факторов, влияющих на формирование положительного имиджа страховых компаний, посвящен ряд исследований. Установлено, что осведомленность о репутационном риске, который представляет собой категорию, включающую не только компоненты имиджа, но и соблюдение комплаенс-требований, в банковской и страховой индустрии США и Европы, отраженных в годовых отчетах, увеличилась за последние десять лет, и что она стала более важной по сравнению с другими рисками. Кроме того, было выявлено, что более крупные фирмы, а также фирмы, расположенные в Европе и более осведомленные о своей репутации, значительно чаще внедряют программу управления репутационными рисками [1].

Так, процесс дерегулирования на японском рынке страхования привел к тому, что выбор клиента стал определяющим фактором при выборе страховщика. Репутация компании играет решающую роль в этом выборе, и управление репутацией и имиджем зависит от завоевания доверия каждого клиента [2].

В результате анализа взаимосвязи между корпоративной репутацией и финансовыми показателями страховых компаний было установлено, что определяющими факторами, влияющими на их корпоративную репутацию, являются финансовая устойчивость и качество услуг. Кроме того, устойчивая репутация определяет прибыльность компании в условиях рыночной конкуренции [3].

Не менее интересные результаты показывает исследование фактов, когда страховые компании необоснованно отказывают в удовлетворении требований страхователей. Такое «нечестное» поведение может увеличить текущую прибыль, но также влечет за собой риск потери прибыли в будущем из-за плохой репутации. Кроме того, страхователи могут повысить дисциплинированность страховщиков, используя стратегию покупки полисов, основанную на оценке мнений и имиджа [4]. Выявлена значимая взаимосвязь между принятием репутационных рисков страховыми компаниями и их культурными характеристиками: индивидуализм, избегание неопределенности и «индекс дистанции власти» [5]. Доказано, что все аспекты глобализации (экономические, политические и социальные) положительно влияют на популярность страхования [6]. Влияние цифровых каналов на качество обслуживания, корпоративную репутацию и прибыльность возрастает по мере развития рынка. Авторами настоящей статьи также выделялись и анализировались риски в страховании и их влияние на развитие страхового рынка [7].

## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Обзор публикаций показывает актуальность и вместе с тем уникальность настоящего исследования, поскольку данное направление не затрагивалось в работах ученых и пока не сформировано. В связи с высоким интересом к проблеме управления имиджем и репутацией страховых компаний представляется актуальной разработка комплексного показателя, характеризующего динамику процесса формирования позитивного имиджа страхового сектора. Проблематика повышения имиджа страхового сектора требует наличия контрольного интегрального показателя, который будет характеризовать тенденцию изменения имиджа. Таким показателем может являться авторский индекс оценки имиджа страхового сектора  $I_{cc}$ :

$$I_{cc} = D + K_1 + K_2 + L + Ц, \quad (1)$$

где  $D$  – динамика рынка добровольного страхования (рост = 1, нет роста = 0, снижение = -1);  $K_1$  – конкуренция (есть = 1, олигополия = 0, монополия = -1);  $K_2$  – концентрация рынка (низко концентрированный = 1, средний уровень концентрации = 0, высоко концентрированный = -1);  $L$  – индекс лояльности потребителей (положительный = 1; равен 0 = 0; отрицательный = -1);  $Ц$  – наличие единого цифрового сервиса с возможностью выбора продуктов (есть = 1, нет = 0). Максимальное значение индекса равно 5, а минимальное значение -4.

Проведем оценку индекса  $I_{cc}$  для российского страхового рынка по результатам 2020 г. Количество страховых организаций последние годы в страховом секторе сокращается. Такая тенденция наблюдается во всех секторах финансового рынка, что вызвано политикой регулятора, направленной на оздоровление финансовой сферы, и сложными макроэкономическими условиями. Но несмотря на это, а также пандемию COVID-19, страховой рынок России в 2020 г. вырос на 4,1 %: объем страховых премий превысил 1,5 трлн руб. При этом квартальная динамика была неравномерной из-за сильной волатильности экономической активности [8]. Таким образом, значение показателя  $D = 1$ .

Анализируя конкуренцию на страховом рынке России, можно отметить, что данный показатель характеризует возможность выбора продуктов и компаний потребителем. По формуле Херфиндаля-Хиршмана  $I_{HH}$  оценим конкуренцию на рынке по данным (где  $D_i$  – доли рынка крупнейших страховых компаний России) [1].

$$I_{HH} = D_1^2 + D_2^2 + \dots + D_n^2 = 23,2^2 + 11,7^2 + 7,6^2 + 7^2 + 6,2^2 + 6,1^2 + 4,8^2 + 2,4^2 + 1,4^2 = 1011,51. \quad (2)$$

Поскольку  $1000 < 1800 < 2000$ , тип конкуренции в страховом секторе России – олигополия. Следовательно,  $K_1 = 0$ .

Оценим индекс концентрации  $K_2$ , который характеризует долю рынка, приходящуюся на самых крупных участников. Доли пяти крупнейших страховых организаций в общей структуре страхового сектора Российской Федерации на начало 2021 г. составляют 60,6 %. При этом доля крупнейшего российского игрока – компании «СОГАЗ» – составляет около 23 %, а доли следующих за ним участников в два

раза ниже (около 11 %). По полученным данным можно определить рынок как умеренно концентрированный. Следовательно,  $K_2 = 0$ .

Что касается лояльности потребителей, то потребителями на рынке страховых услуг являются как физические, так и юридические лица. Физические лица часто меняют страховые компании, переходя в те, в которых предлагаются более выгодные условия. Юридические лица, в особенности крупные клиенты, более консервативны. Следует отметить следующие факты: организации пользуются услугами тех страховых компаний, которые сами предлагают первыми выгодные форматы взаимодействия; основная масса юридических лиц ценит свои сложившиеся отношения, и партнерские отношения имеют первостепенное значение; самым важным критерием выбора является не ценовой параметр, а доверие к страховой компании. Вместе с тем следует отметить условную «добровольность» многих страховых продуктов, поскольку клиенту достаточно часто не предлагают выбора либо предлагают значительное ухудшение каких-либо параллельных финансовых условий при отсутствии приобретенного страхового продукта. Проведенное авторами анкетирование позволяет оценить индекс лояльности потребителей положительно, поскольку количество удовлетворенных потребителей было выше, чем неудовлетворенных. Таким образом, показатель  $L = 1$ .

Негативные факторы кризиса 2020 г. оказали некоторое положительное влияние на дальнейшее развитие сектора страхования, в частности на развитие дистанционных каналов обслуживания и цифровизацию всех процессов. Поскольку граждане не могли посещать офисы, возникла потребность в удаленных сервисах, что внесло коррективы в бизнес-процессы страховых организаций. Стали применяться мобильные приложения с функционалом не только для покупки полиса, но и для возможности предстрахового осмотра страхуемого имущества. Компании стали применять сервисы удаленного урегулирования убытков, без посещения офисов. Активно развиваются сервисы в области медицинских услуг – телемедицины и сопутствующих им страховых продуктов. Созданы разные цифровые финансовые платформы с возможностью выбора страховых продуктов, но единого централизованного портала, которому потребитель может полностью доверять, пока нет, встречаются случаи мошенничеств и фальшивых полисов. Таким образом, показатель  $C = 0$ .

Объединив весь расчет, общий индекс  $I_{cc}$  имиджа страхового сектора России в 2020 г. получает значение 2. Поскольку максимально положительное значение индекса должно быть 5, то можно сделать вывод, что общая ситуация на российском страховом рынке умеренно сложная, имеются факторы, которые вносят нестабильность и препятствуют дальнейшему развитию позитивного отношения потребителей. Вместе с тем формирование позитивного имиджа страхового сектора возможно, и этот процесс должен поступательно развиваться, направляться и координироваться.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ показал, что потенциал улучшения имиджа у страхования есть. Уровень отношения потребителя к страховщикам, сформированный в российском обществе, является следствием многих причин, в том числе накопленного опыта. Отметим проблемные и негативные факторы, которые с одной стороны характеризуют сформированный имидж, с другой стороны, являются перспективами для качественного развития отрасли:

- наличие на рынке фальшивых страховых полисов;
- некорректная продажа продуктов (включая «принудительно-добровольный» режим и их запутанные формулировки);
- длительная процедура оформления выплат по страховым случаям;
- по накопительно-страховым и инвестиционным программам страхования имеются случаи отрицательной доходности.

Существенной проблемой является низкая финансовая культура и отсутствие сложившихся традиций по применению страхования, а также низкое материальное обеспечение большей части населения. Проведенное исследование позволило выявить не только текущие проблемы, которые отражают объективное отношение и недоверие потребителя, но и перспективные направления по развитию положительного имиджа страхования в России.

Следует применять разные подходы к стимулированию использования цифровых каналов и сервисов. Цифровые финансовые технологии помогают улучшить качество жизни граждан, повысить

доступность и оперативность получения финансовых продуктов, как для населения, так и для бизнеса. Основными достоинствами таких продуктов является повышение эффективности (финансовые процессы становятся проще, быстрее и удобнее) и оптимизация обслуживания клиентов (минимизация операционных затрат и повышение удобства для пользователей), что позволит сделать их доступнее также в ценовом измерении.

Развитие цифровизации будет стимулировать граждан чаще использовать страховые продукты. Например, внедрение оформления страхования на сайте Правительства города Москвы может сформировать доверительные отношения к страхованию у старшего поколения. Вместе с тем использование цифровых сервисов активизируется у населения при экономической заинтересованности.

Представленные в работе идеи и предложения направлены на долгосрочный период, поскольку имидж в финансовой сфере в наибольшей степени связан с доверием потребителей, которое в свою очередь, формируется со временем последовательной, созидательной, взаимовыгодной работой страховщиков с их клиентами.

### Библиографический список / References

1. Heidinger D., Gatzert N. Awareness, determinants and value of reputation risk management: Empirical evidence from the banking and insurance. *Journal of Banking & Finance*. 2018;91:106–118. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.04.004>
2. Ishihara K. Reputation management in the Japanese insurance marketplace. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*. 2006;31:446–453. <https://doi.org/10.1057/palgrave.gpp.2510089>
3. Chen T.J. Corporate reputation and financial performance of life insurers. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*. 2016;41:378–397. <https://doi.org/10.1057/gpp.2016.8>
4. Siemering C. The economics of dishonest insurance companies. *The Geneva Risk and Insurance Review*. 2021;46:1–20. <https://doi.org/10.1057/s10713-019-00047-7>
5. Gaganis C., Hasan I., Papadimitri P., Tasiou M. National culture and risk-taking: Evidence from the insurance industry. *Journal of Business Research*. 2019;97:104–116. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.037>
6. Olasehinde-Williams G., Balcilar M. Examining the effect of globalization on insurance activities in large emerging market economies. *Research in International Business and Finance*. 2020;53. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101228>
7. Larina O.I., Moryzhenkova N.V., Kukanova N.S. The Prospects for Using Distributed Ledger Technology in the Russian Insurance Sector. In: Popkova E.G., Sergi B.S. (eds). *“Smart Technologies” for Society, State and Economy. ISC 2020. Lecture Notes in Networks and Systems. Vol 155*. Cham: Springer; 2021. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7\\_160](https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7_160)
8. The Bank of Russia. *Review of key performance indicators of insurers 2020*. 2021;(4). [https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/32073/review\\_insure\\_20Q4.pdf](https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/32073/review_insure_20Q4.pdf) (accessed 02.05.2022).

# Совет сотрудничества арабских государств Персидского залива и Евразийский экономический союз: возможности и перспективы торгового сотрудничества

Прокопьев Пётр Сергеевич

Аспирант, ORCID: 0000-0001-6305-4135, e-mail: prokopiev2012@gmail.com

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Финуниверситет), г. Москва, Россия

## Аннотация

В статье рассмотрен потенциал развития торгового сотрудничества между Евразийским экономическим союзом (ЕАЭС) и Советом сотрудничества арабских государств Персидского залива (ССАПГЗ). Цель работы – выявление и анализ конкретных секторов экономики, которые могут представлять потенциальный интерес в случае создания соглашения о зоне свободной торговли между интеграционными объединениями. В результате проведенного исследования особым вниманием отмечен потенциал торгово-экономического сотрудничества в аграрно-промышленном секторе. Используются методы анализа и сравнения данных из открытых информационно-аналитических материалов о структуре и тенденциях внешнеторговых связей стран ЕАЭС и ССАПГЗ. Обозначено текущее состояние вопроса на политическом уровне, а также основные барьеры и потенциальные риски на пути роста торговли. Актуальность работы заключается в необходимости диверсификации внешнеторговых партнеров и обеспечении устойчивости экономического роста для рассматриваемых интеграционных объединений в условиях макроэкономической турбулентности, глобальном нарушении цепочек поставок и общей степени высокой напряженности международных экономических отношений.

## Ключевые слова

Экономическая интеграция, ЕАЭС, ССАПГЗ, торговое сотрудничество, зоны свободной торговли

**Для цитирования:** Прокопьев П.С. Совет сотрудничества арабских государств Персидского залива и Евразийский экономический союз: возможности и перспективы торгового сотрудничества // Вестник университета. 2022. № 6. С. 156–161.



# The Gulf Cooperation Council and the Eurasian Economic Union: opportunities and prospects of trade cooperation

**Petr S. Prokopiev**

Postgraduate Student, ORCID: 0000-0001-6305-4135, e-mail: prokopiev2012@gmail.com

Financial University, Moscow, Russia

## Abstract

The article discusses the possibilities of developing trade cooperation between the Eurasian Economic Union and the Cooperation Council for the Arab States of the Gulf. The purpose of the work is to identify and analyse specific sectors of the economy that may offer potential interest in the event of the creation of a free trade zone between integration associations. As a result of the study, potential opportunities for trade and economic cooperation in the agro-industrial complex were identified. The methods of analysis and comparison of data from information and analytical materials on the advantages and trends of foreign trade relations of the EAEU and GCC countries were used. The state of the matter at the political level is indicated, as well as the main barriers and potential risks to the growth of trade. The relevance of the work lies in the need to diversify foreign trade partners and ensure the sustainability of economic growth for the integration associations under consideration in the conditions of macroeconomic turbulence, global disruption of supply chains and the general degree of high tension in international economic relations.

## Keywords

Economic integration, EAEU, GCC, trade cooperation, free trade agreements

**For citation:** Prokopiev P.S. (2022) The Gulf Cooperation Council and the Eurasian Economic Union: opportunities and prospects of trade cooperation. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 156–161.

## ВВЕДЕНИЕ

В динамике современных международных экономических отношений проявляется тенденция к росту значимости и влияния интеграционных объединений. Углубление интеграционных процессов в некоторых регионах создает возможности для дальнейшей диверсификации структуры торговли участников интеграционного объединения и внешнеторговых партнеров.

Вместе с тем по ряду причин кардинально меняются цепочки поставок в мировой экономике. Процесс глобализации затормаживается, в том числе по причине введения против суверенных экономик односторонних финансово-экономических рестрикций, санкций. В этой связи возрастают роль и влияние именно региональных экономических объединений. Более того, в условиях постоянно появляющихся новых барьеров и ограничений во внешнеторговых связях развитие взаимодействия между региональными интеграционными формированиями позволяет сгладить влияние санкционных эффектов для стран, которые могут потенциально оказаться объектом санкций.

© Prokopiev P.S., 2022.

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



## ЕВРАЗИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СОЮЗ

Одной из наиболее молодых экономических интеграционных группировок является Евразийский экономический союз (далее – ЕАЭС). За свое относительно непродолжительное время существования евразийская интеграция, безусловно, достигла определенных успехов. Среди них особенно необходимо отметить создание единого таможенного пространства и единого экономического пространства. Были созданы и единые финансово-экономические институты – Евразийский банк развития и Евразийский фонд стабилизации и развития [1].

Активно развивается работа по линии расширения внешнеэкономического взаимодействия. Евразийская экономическая комиссия ведет переговоры по углублению торговых соглашений через подключение третьих стран. Так, к примеру, в 2020 г. была обеспечена ратификация соглашения о зоне свободной торговли (далее – ЗСТ) между ЕАЭС и Сербией [2]. Это соглашение, в частности, содержит положения в части антидемпинговых расследований, а также расширенный инструментарий взаимодействия на административном уровне между компетентными органами исполнительной власти сторон.

Вместе с тем прослеживается интерес к расширению географического ареала и по ближневосточному направлению.

## СОВЕТ СОТРУДНИЧЕСТВА АРАБСКИХ ГОСУДАРСТВ ПЕРСИДСКОГО ЗАЛИВА

На этапе углубления интеграционных отношений находятся и страны Совета сотрудничества арабских государств Персидского залива (далее – ССАГПЗ). Созданный единый рынок ССАГПЗ обеспечивает практически все «свободы» единого рынка за исключением некоторых ограничений по движению товаров и услуг. Одновременно с этим финансовым и экономическим руководством стран-участниц ведется работа по синхронизации и сближению налоговых систем, стандартов отчетности и гражданского права [3].

Велась работа по подготовке и созданию валютного союза на территории стран ССАГПЗ, однако дальнейшее развитие проекта пришлось остановить по причине политических разногласий. Препятствия на пути валютной интеграции являются не столько финансово-экономические разногласия, сколько политические – вопросы национального суверенитета остаются особенно острыми для малых монархий залива [4]. Некоторые исследователи также отмечают декларативность интеграционных процессов в регионе на начальном этапе, что, вероятно, сказалось на слабости наднациональных институтов ССАГПЗ [5].

Углубление торгового сотрудничества между ЕАЭС и ССАГПЗ могло бы дополнительно стимулировать рост и развитие экономик стран-участниц, особенно в условиях крайне высокой неопределенности во внешнеэкономических отношениях между рядом стран. Анализ структуры валового внутреннего продукта обоих вышеупомянутых объединений позволяет сделать вывод о возможности для взаимодополнения экономических потенциалов.

## ПОТЕНЦИАЛ ТОРГОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

В качестве одного из ключевых направлений торгово-экономического сотрудничества можно рассмотреть агропромышленный комплекс.

В странах ССАГПЗ эта отрасль находится на относительно низком уровне развития. Существенное препятствие в развитии данного сектора создают климатические условия и природные особенности. Ограниченность земель, пригодных для развития полноценного агропромышленного комплекса, а также низкий уровень обеспеченности водными ресурсами приводят к низкой продуктивности сельского хозяйства и зависимости от импорта продовольствия для удовлетворения внутренних потребностей членов ССАГПЗ. В то же время страны Персидского залива обладают финансовыми возможностями для привлечения дорогостоящих зарубежных агропромышленных технологий для повышения продуктивности сельского хозяйства [6]. Тем не менее, страны ССАГПЗ, вероятно, и в будущем будут зависеть от продовольственного импорта в регион.

Евразийский экономический союз, напротив, занимает лидирующие позиции по экспорту некоторых сельскохозяйственных товаров [7; 8]. Так, по зерновым культурам страны ЕАЭС стабильно входят в число ведущих глобальных экспортеров. В особенности агропромышленные преимущества экономики ЕАЭС заметны на примере таких экспортных позиций, как пшеница, подсолнечное масло, рыба, пшеничная мука и ячмень [9].

Тем не менее, торговое сотрудничество ЕАЭС и ССАГПЗ нецелесообразно ограничивать лишь агропромышленным сектором. Так, например, Казахстан является крупным экспортером минералов и меди, а Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ), в свою очередь, импортируют значительные объемы товаров данной категории. Следовательно, есть потенциал для наращивания торговли в области металлов и минералов, которые традиционно составляют значительную часть экспорта Казахстана [10].

В рамках ЕАЭС также стоит отметить и белорусский экспортный потенциал в отношении ССАГПЗ. Исследователи отмечают интерес со стороны арабских экономик на такие товарные позиции, как сталелитейная продукция, продукция деревообработки, машинного оборудования и некоторых радиотехнических изделий [11].

Представляется, что продвижение идеи соглашения о свободной торговле между ССАГПЗ и ЕАЭС несет в себе целый ряд преимуществ. Заключение подобного соглашения способствовало бы диверсификации торговли обеих интеграционных группировок, открывая доступ на дополнительные рынки. Более того, соглашение о ЗСТ позволило бы снизить зависимость от существующих партнеров по внешнеэкономической деятельности, одновременно создавая возможность для укрепления связей с рынками в Центральной Азии.

Среди других преимуществ заключения подобного соглашения выделилось бы расширение возможностей для туристического сектора ЕАЭС в направлении ОАЭ, которые традиционно выступают одним из популярных направлений в зимний период. Просматривается и потенциал для укрепления сотрудничества в области новых энергетических технологий, особенно в области водородной энергетики. Необходимо также отметить, что по линии межправительственных комиссий велись переговоры о заключении контракта на поставку премиальных автомобилей российского производства «Аурус».

Особым вниманием стоило бы отметить потенциал торгово-экономического сотрудничества в военно-технической сфере. Безусловно, наиболее тесное стратегическое сотрудничество в данной области страны ССАГПЗ поддерживают с США [12], но ОАЭ, к примеру, продолжают закупать российское вооружение. Ближний Восток является, пожалуй, одним из самых милитаризованных регионов в мире. Следовательно, нецелесообразно было бы упускать возможность развития торговли военно-промышленной продукцией, в особенности учитывая высокий уровень оборонно-промышленного комплекса России и Беларуси.

Другим сектором экономики, потенциально получающим выгоду от ЗСТ, мог бы стать сектор банковских и финансовых услуг — Абу-Даби и Дубай являются важными финансовыми центрами ССАГПЗ. Они могут стать еще одним «опорным пунктом» финансовых потоков из стран ЕАЭС в азиатском направлении, одновременно действуя в качестве альтернативы Сингапуру. Безусловно, Азиатские страны являются стратегическим направлением для российской экономической политики и играют важную роль в российском финансово-банковском секторе. В особенности это направление становится перспективным в условиях введения новых экономических санкций в отношении России со стороны Европейского союза и США.

В странах ССАГПЗ стратегические инвестиции осуществляются посредством деятельности суверенных фондов, а опыт их сотрудничества с государственными корпорациями и институтами обладает существенным потенциалом [13]. Вместе с тем в текущих условиях открываются возможности для дальнейшего развития внешнеторгового сотрудничества через переход на расчеты в национальных валютах. Несмотря на то, что такой сценарий кажется маловероятным, заморозка части золотовалютных резервов Российской Федерации за рубежом может послужить серьезным стимулом ускорения дедолларизации мировой экономики и международных экономических отношений.

Идея углубления торгового сотрудничества между странами ЕАЭС и ССАГПЗ находит подтверждения и в деятельности, и в заявлениях официальных лиц государств-участников обоих объединений. Так, министр промышленности и торговли Российской Федерации Д. Мантуров отметил заинтересованность эмиратских визави в создании ЗСТ с ЕАЭС [14]. Аналогичные интересы других арабских стран Персидского залива отмечали и другие официальные лица Российской Федерации [15]. В то же время другие члены ЕАЭС также выразили поддержку идее создания ЗСТ со странами Залива: в свое время президент Армении заявил о поддержке соглашения о ЗСТ со странами ССАГПЗ [16]. Следовательно, на политическом уровне есть принципиальная поддержка инициативы, а непосредственное решение о заключении соответствующего соглашения сводится к политической воле стран-участниц.

## ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ТРУДНОСТИ

В целях снижения трудностей для увеличения товарооборота между ЕАЭС и ССАГПЗ было бы целесообразно провести дополнительные переговоры по снижению существующих на текущий момент барьеров торговли. По мнению исследователей в области ВЭД, основными барьерами являются острая нехватка лабораторий по контролю качества сельскохозяйственной продукции и проблема получения сертификации «халяль». Кроме того, отмечается, что у экономоператоров отсутствует системное понимание процессов выхода на ближневосточные рынки, нет наработанных механизмов взаимодействия с органами, обеспечивающими доступ к регулируемым рынкам [17].

Среди потенциальных трудностей нельзя не отметить и политические разногласия в регионе. Дипломатическое и экономическое эмбарго Катара в 2017 г. некоторыми другими странами Залива указало на хрупкость и формальность имеющихся между странами ССАГПЗ отношений. В случае углубления торгового сотрудничества и возможного создания ЗСТ потребуются не только предварительное упрощение, налаживание и систематизация процессов получения доступа к рынкам внешними странами или интеграционными группировками, но и учет подобных непредвиденных событий.

Необходимо также учитывать трудности, вызванные нарушением цепочек поставок, финансово-экономическими санкциями в отношении некоторых членов ЕАЭС, а также общую высокую степень риска.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существуют возможности для углубления торгового сотрудничества между ЕАЭС и ССАГПЗ. Основным направлением развития в данном русле выступает заключение соглашения о зоне свободной торговли между обоими интеграционными объединениями, поскольку имеются конкретные секторы экономики, которые взаимно дополняли бы структуру внешнеэкономических связей стран-участниц обеих интеграционных группировок. Это позволило бы диверсифицировать внешнеторговые связи и повысить устойчивость экономик стран – участниц интеграционных объединений, особенно в условиях турбулентной макроэкономической конъюнктуры.

## Библиографический список

1. Vinokurov E., Eurasian Economic Union: Current state and preliminary results. *Russian Journal of Economics*. 2017;3(1):54–70.
2. Минэкономразвития России. *Итоги внешнеэкономической деятельности Российской Федерации в 2020 году и I полугодии 2021 года*. [https://economy.gov.ru/material/file/ab03f167412ee7cbbc60d8caf776bab70/itogi\\_ved\\_v\\_2020g\\_i\\_1\\_polugodie\\_2021.pdf](https://economy.gov.ru/material/file/ab03f167412ee7cbbc60d8caf776bab70/itogi_ved_v_2020g_i_1_polugodie_2021.pdf) (дата обращения: 01.03.2022).
3. Qatar News Agency. *GCC “Common Market Achieves Most Goals*. <https://archive.ph/20150118080325/http://thepeninsulaqatar.com/news/qatar/315593/gcc-common-market-achieves-most-goals> (дата обращения: 01.03.2022).
4. Шкваря Л.В. Интеграция и дипломатический кризис: современные реалии ССАГПЗ. *Вестник МГИМО-Университета*. 2020;13(2):173–172. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2020-2-71-163-182>
5. Костюнина Г.М., Ломакин Н.Н. Эволюция экономической интеграции в рамках Совета сотрудничества арабских государств Персидского залива. *Российский внешнеэкономический вестник*. 2014;(6):87–102.
6. Евразийская экономическая комиссия. *Анализ по доступу сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия государств – членов ЕАЭС на рынок стран Персидского залива*. <https://bit.ly/3obbhza> (дата обращения: 05.03.2022).
7. Евразийская экономическая комиссия. Внешняя торговля товарами. *Статистика Евразийского экономического союза 2020*. [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_makroec/dep\\_stat/tradestat/publications/Documents/Ext\\_2020.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/tradestat/publications/Documents/Ext_2020.pdf) (дата обращения: 05.03.2022).
8. Евразийская экономическая комиссия. *Совместные прогнозы развития агропромышленного комплекса, баланса спроса и предложения государств – членов Евразийского экономического союза по сельскохозяйственной продукции, продовольствию, льноволокну, кожевенному сырью, хлопковолокну и шерсти на 2021–2022 годы*. <https://bit.ly/3ci3pZR> (дата обращения: 02.03.2022).
9. Евразийский экономический союз. Цифры и факты. *Агропромышленный блок*. <https://bit.ly/3RELNYe> (дата обращения: 02.03.2022).
10. Евразийская экономическая комиссия. *О внешней торговле товарами Евразийского экономического союза со странами вне ЕАЭС*. [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_makroec/dep\\_stat/tradestat/analytics/Documents/2021/Analytics\\_E\\_202012\\_180.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/tradestat/analytics/Documents/2021/Analytics_E_202012_180.pdf) (дата обращения: 05.03.2022).
11. Тавгень Е. Выход Республики Беларусь на рынок стран Персидского залива. *Наука и инновации*. 2018;184:50–54.

12. Шарафутдинов Д.Р., Шумихина А.С. Военно-политическое сотрудничество стран ССАГПЗ: основные векторы развития. *Международные отношения и общество*. 2019;1(1):18–32.
13. Керимова Л.Д., Буценко И.Н. Оптимизация внешнеторгового сотрудничества России со странами Ближнего Востока. *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2018;212(4):419–441.
14. Devonshire-Ells C. *Russia and UAE to discuss EAEU free trade agreement*. <https://www.russia-briefing.com/news/russia-and-uae-to-discuss-eaeu-free-trade-agreement.html/> (дата обращения: 05.03.2022).
15. Минэкономразвития России. *Михаил Бабич: нужно сформировать безбарьерную среду для бизнеса в ЕАЭС*. [https://economy.gov.ru/material/news/mihail\\_babich\\_nuzhno\\_sformirovat\\_bezbarernuyu\\_sredu\\_dlya\\_biznesa\\_v\\_eaes.html](https://economy.gov.ru/material/news/mihail_babich_nuzhno_sformirovat_bezbarernuyu_sredu_dlya_biznesa_v_eaes.html) (дата обращения: 05.03.2022).
16. Abdulkader B. *Armenia would welcome FTA between GCC and Eurasian Economic Union, President Sarkissian says*. <https://www.bilaterals.org/?armenia-would-welcome-fta-between&lang=en> (дата обращения: 06.03.2022).
17. Qoovee Experts. *Экспорт в ОАЭ и выход на Ближний Восток. Шаги и сертификаты*. <https://blog.qoovee.com/gcc-exclusive/> (дата обращения: 07.03.2022).

## References

1. Vinokurov E. Eurasian Economic Union: Current state and preliminary results. *Russian Journal of Economics*. 2017;3(1):54–70.
2. Ministry of Economic Development of Russia. *Results of foreign economic activity of the Russian Federation in 2020 and the first half of 2021*. [https://economy.gov.ru/material/file/ab03f167412ee7c60d8caf776bab70/itogi\\_ved\\_v\\_2020g\\_i\\_1\\_pologodie\\_2021.pdf](https://economy.gov.ru/material/file/ab03f167412ee7c60d8caf776bab70/itogi_ved_v_2020g_i_1_pologodie_2021.pdf) (accessed 01.03.2022).
3. Qatar News Agency. *GCC “Common Market Achieves Most Goals*. <https://archive.ph/20150118080325/http://thepeninsulaqatar.com/news/qatar/315593/gcc-common-market-achieves-most-goals> (accessed 01.03.2022).
4. Shkvarya L.V. Integration and the diplomatic crisis: current realities of the GCC. *MGIMO Review of International Relations*. 2020;13(2):173–172. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2020-2-71-163-182>
5. Kostyunina G.M., Lomakin N.N. Evolution of economic integration within the Cooperation Council for the Arab States of the Gulf. *Russian Foreign Economic Journal*. 2014;(6):87–102.
6. The Eurasian Economic Commission. *Analysis of the access of agricultural products, raw materials and food of the EAEU member states to the market of the Persian Gulf countries*. <https://bit.ly/3obbhza> (accessed 05.03.2022).
7. The Eurasian Economic Commission. *Foreign trade in goods. Statistics of the Eurasian Economic Union 2020*. [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_makroec/dep\\_stat/tradestat/publications/Documents/Ext\\_2020.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/tradestat/publications/Documents/Ext_2020.pdf) (accessed 01.05.2022).
8. The Eurasian Economic Commission. *Joint forecasts of the development of the agro-industrial complex, balances of supply and demand of the member states of the Eurasian Economic Union for agricultural products, food, flax fiber, leather raw materials, cotton fiber and wool for 2021–2022*. <https://bit.ly/3ci3pZR> (accessed 01.03.2022).
9. The Eurasian Economic Union. *Facts and figures. Agro-industrial block*. <https://bit.ly/3RELNYe> (accessed 02.03.2022).
10. Eurasian Economic Commission. *On foreign trade in goods of the Eurasian Economic Union with countries outside the EAEU*. [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_makroec/dep\\_stat/tradestat/analytics/Documents/2021/Analytics\\_E\\_202012\\_180.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/tradestat/analytics/Documents/2021/Analytics_E_202012_180.pdf) (accessed 05.03.2022).
11. Tavgen E. Foreign trade cooperation of the Republic of Belarus and Persiangulf countries. *The Science and Innovation*. 2018;184:50–54.
12. Sharafutdinov D.R., Shumikhina A.S. Military-political cooperation of the GCC countries: the main vectors of development. *International relations and society*. 2019; 1(1):18-32.
13. Kerimova L.D., Butsenko I.N. Optimization of the Russian foreign trade cooperation with the Middle East countries. *Scientific works of the Free Economic Society of Russia*. 2018;212(4):419–441.
14. Devonshire-Ells C. *Russia and UAE to discuss EAEU free trade agreement*. <https://www.russia-briefing.com/news/russia-and-uae-to-discuss-eaeu-free-trade-agreement.html/> (accessed 05.03.2022).
15. The Ministry of Economic Development of Russia. *Mikhail Babich: we need to create a barrier-free environment for business in the EAEU*. [https://economy.gov.ru/material/news/mihail\\_babich\\_nuzhno\\_sformirovat\\_bezbarernuyu\\_sredu\\_dlya\\_biznesa\\_v\\_eaes.html](https://economy.gov.ru/material/news/mihail_babich_nuzhno_sformirovat_bezbarernuyu_sredu_dlya_biznesa_v_eaes.html) (accessed 05.03.2022).
16. Abdulkader B. *Armenia would welcome FTA between GCC and Eurasian Economic Union, President Sarkissian says*. <https://www.bilaterals.org/?armenia-would-welcome-fta-between&lang=en> (accessed 06.03.2022).
17. Qoovee Experts. *Export to the UAE and access to the Middle East. Steps and certificates*. <https://blog.qoovee.com/gcc-exclusive/> (accessed 07.03.2022).

## Анализ инновационно-инвестиционного состояния сферы промышленного производства Российской Федерации

Дегтярёва Виктория Владимировна

Канд. экон. наук, доц. каф. управления инновациями  
ORCID: 0000-0002-1165-1373, e-mail: iump@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

### Аннотация

В статье представлен анализ инновационно-инвестиционного состояния в сфере промышленного производства Российской Федерации. Проведено сравнение по показателю «производство и продажи» среди Российской Федерации, США, Германии и Бразилии. Представлен анализ глобального инновационного индекса, а также его составляющих в разрезе семи показателей в исследуемых странах. Проанализировано место Российской Федерации в рейтинге цифровой конкурентоспособности IMD World. Основными методами, используемыми в исследовании, были анализ и обобщение, а также построение цепных индексов на основе статистической информации по показателям промышленности, глобального инновационного индекса и уровня оценки цифровой конкурентоспособности четырех стран. Сделаны выводы о влиянии исследуемых показателей на экономику и на не совсем позитивное положение Российской Федерации по данным показателям в исследуемый период. Предложено включить данные показатели в методологию управления корпоративными инновациями и инвестициями в промышленности в условиях цифровизации для повышения экономического уровня страны в целом.

### Ключевые слова

Инновации, промышленное производство, корпоративная инновационная активность, инновационно-инвестиционные процессы, индекс промышленного производства, инновационная активность, глобальный инновационный индекс, цифровизация, рейтинг цифровой конкурентоспособности

**Для цитирования:** Дегтярёва В.В. Анализ инновационно-инвестиционного состояния сферы промышленного производства Российской Федерации // Вестник университета. 2022. № 6. С. 162–168.

# Analysis of the innovation and investment state in the industrial production of the Russian Federation

Viktoria V. Degtyareva

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Innovation Management Department  
ORCID: 0000-0002-1165-1373, e-mail: iump@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

The article presents an analysis of the innovative and investment state in the industrial production in the Russian Federation. The indicators “production and sales” of the Russian Federation, USA, Germany and Brazil are compared. An analysis of the Global Innovation Index and its components, in the context of seven indicators in the countries under study, is presented. Russia’s place in the IMD World digital competitiveness rating, is analysed. The main methods used in the study are analysis and generalisation, and the construction of chain indices based on statistical information on industrial indicators, the Global Innovation Index and the level of assessment of the digital competitiveness of four countries. Conclusions are drawn about the impact of the studied indicators on the economy and, at the moment, the Russia’s position is not entirely positive according to these indicators. It is proposed, to include these indicators in the methodology for managing corporate innovations and investments in industry under digitalisation to improve the economic level of the country as a whole.

## Keywords

Innovation, industrial production, corporate innovation activity, innovation and investment processes, Industrial Production Index, innovation activity, Global Innovation Index, digitalisation, digital competitiveness rating

**For citation:** Degtyareva V.V. (2022) Analysis of the innovation and investment state in the sphere of industrial production of the Russian Federation. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 162–168.

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы статьи обусловлена постоянным инновационно-технологическим соперничеством между странами, а также совершенствованием экономических процессов и перевод их в более продуктивное русло. Соперничество экономик создает определенные тренды постоянного развития среди технологий и дает инвестиционный задел при поддержке и развитии для инноваций в промышленности. Проанализировав тенденции развития инновационно-инвестиционного состояния в сфере промышленного производства Российской Федерации (далее – РФ) и сравнив их с другими странами, можно оценить состояние, перспективы и направления развития в данной области.

Основной целью статьи является оценка инновационно-инвестиционного состояния в сфере промышленного производства РФ. Для достижения цели в исследовании решались следующие задачи:

– анализ показателей ведущих экономически развитых стран и близких к российской экономике по основным параметрам развития промышленного сектора;

© Degtyareva V.V., 2022.

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



- сравнение показателей индекса инновационного развития в РФ и в странах-лидерах, а также с развивающейся экономикой;
- определение уровня корпоративной инновационной активности в сфере промышленного производства в РФ;
- оценка степени вовлечения инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и цифровизацию в промышленном секторе РФ.

## ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Проблемам оценки состояния промышленного сектора посвящены работы многих авторов. Индекс промышленного производства исследуется в работах [1; 2]. Тесная взаимосвязь развития экономики и индекса промышленного производства рассмотрена в [3]. Прогнозированию индекса промышленного производства посвящены работы [4–6]. Следует отметить, что существует погрешность при оценке индекса промышленного производства, на которую следует обращать внимание при представлении данных по РФ, раскрывающаяся в работах [7; 8].

Позицию влияния индекса инновационной активности на экономику страны поддерживают ряд авторов. Так, для РФ 2021 г. стал не самым успешным по оценке глобального инновационного индекса [9]. Коронавирусная инфекция COVID-19 оказывает негативное влияние на инновационное развитие, и ряд авторов раскрывают данную аналитику [10]. Как ведут себя страны в глобальном инновационном индексе и их тенденции, представлено в работе [11]. Связь инновационной активности и цифровизации прослеживается в работах некоторых авторов, в которых они анализируют состояние глобального инновационного индекса и уровень цифровизации [12; 13].

Таким образом, тенденции и изменения в промышленном секторе, инновационной и инвестиционной активности, а также цифровизации являются предметом активного исследования, в связи с тем, что данные факторы влияют на развитие экономики. Изменения и тенденции следует учитывать при принятии решений экономико-политического характера.

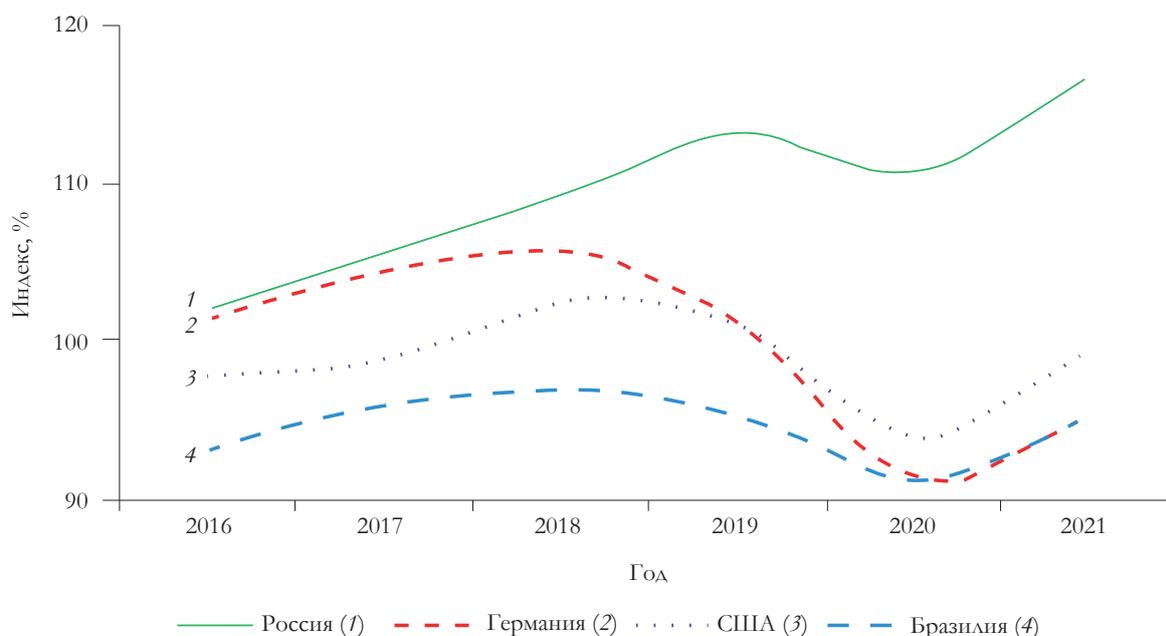
## ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ

Исследование проводилось с использованием методов анализа, обобщения и изучения результатов деятельности промышленных предприятий, уровня инновационной активности и цифровизации в РФ, Бразилии, Германии и США. Проанализированы и обобщены данные статистики Организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР) по показателю «производство и продажи» [14], глобального инновационного индекса (далее – ГИИ), в том числе по семи показателям, входящих в него [15]. Проанализирован уровень цифровизации по оценке рейтинга цифровой конкурентоспособности [16] и степени ее влияния на инновационное развитие промышленности. Построены цепные индексы по данным показателям. Методологической основой исследования стал анализ основных показателей промышленного производства, инновационной активности на основе ГИИ, а также уровня цифровизации отраслей. Анализ этих данных позволит определить уровень экономико-технологического развития промышленных предприятий РФ, выявить основные тенденции для их корректировки и тренды будущего.

## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Основой экономики любых стран является состояние промышленности и степени ее технологического обновления. Для анализа состояния промышленности и степени ее развития проведем анализ показателя «производство и продажи» по четырем странам: РФ, США, Германия и Бразилия, а также построим базисные индексы (к 2015 г., индекс = 100) и проиллюстрируем их (см. рис. 1). Страны выбраны по принципу: США – одна из ведущих экономик мира, Германия – одна из ведущих экономик Европы, Бразилия – страна, схожая по уровню экономического развития с РФ.

Анализ базисного индекса с 2016 г. по 2018 г. представляет положительные тенденции во всех странах РФ и в 2019 г. показывает также положительную динамику по данному показателю; 2020 г. становится провальным для всех анализируемых стран, это связано с пандемией, вызванной COVID-19; 2021 г. становится переломным также для всех четырех стран по показателю «производство и продажи», что подтверждается положительными трендами, при этом РФ в 2021 г. занимает лидирующее положение по степени прироста данного показателя.



Составлено автором по материалам источника [14]

Рис. 1. Изменение базисных индексов «производство» и «продажи» РФ, США, Германии и Бразилии с 2016 г. по 2021 г.

В методике оценки ГИИ включен 81 показатель, определяющий рейтинг инновационных экосистемных аспектов, не включающий напрямую промышленность и производство. Отметим, что существует косвенная взаимосвязь через оценку показателей уровня развития бизнеса, науки, развития рынка, инфраструктуры, развития технологий и экономики знаний.

Из анализа показателей ГИИ за 2021 г. следует, что РФ занимает 29-е из 39 экономик Европы и 6 место среди 34 стран с уровнем дохода выше среднего.

Динамика позиции РФ, США, Германии и Бразилии в ГИИ с 2019 по 2021 г. представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Динамика позиции России в глобальном инновационном индексе с 2019 г. по 2021 г.**

Индекс	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Глобальный инновационный индекс Германии	9	9	10
Глобальный инновационный индекс США	3	3	3
Глобальный инновационный индекс Бразилии	66	62	57
Глобальный инновационный индекс России	46	47	45

Примечание. Количество стран, принимающих участие в оценке глобального инновационного индекса: 2019 – 129; 2020 – 131; 2021 – 132.

Составлено автором по материалам источника [15]

Стабильность показателя ГИИ в США за проанализированные три года оправдывается позицией одной из ведущих экономик мира, которое стабилизирует положение страны в данном направлении. Ухудшение положения Германии в 2021 г. на один пункт (10 место), скорее всего, связано с пандемией – наблюдается отрицательная динамика. Для Бразилии произошел рост на пять пунктов с 62 в 2020 г. до 57 в 2021 г. Обоснование роста данных позиций подтверждается ростом промышленного сектора. Для РФ рост составил два пункта по сравнению с предыдущим годом, что обусловлено активной позицией страны, но в то же время сложностью развития из-за пандемии.

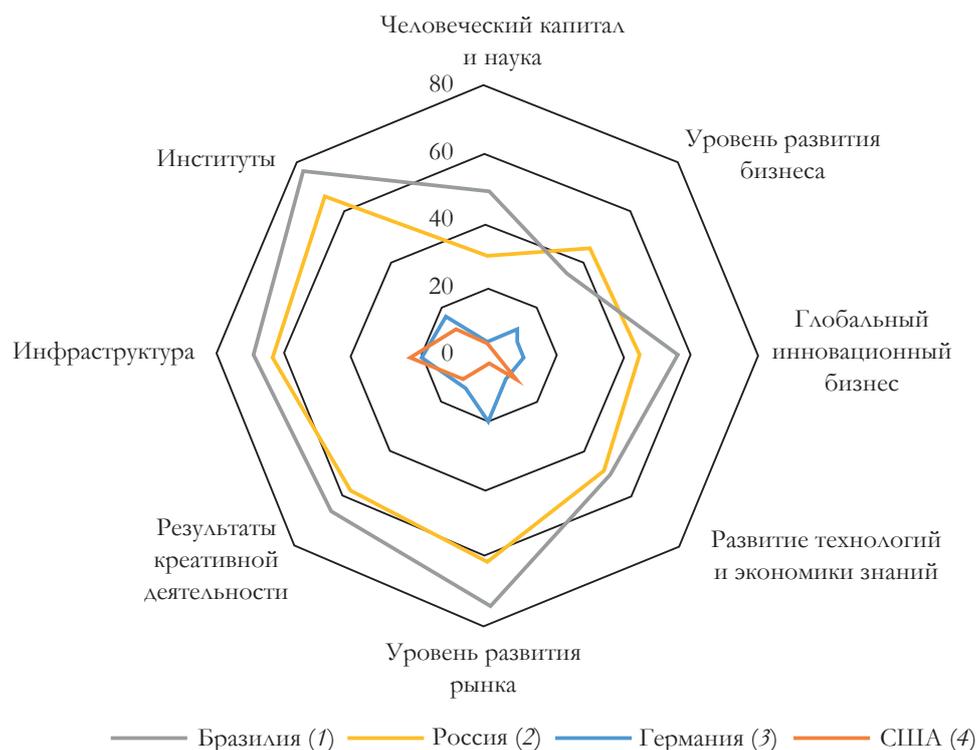
Двигателем прогресса являются научные исследования и разработки (англ. Research & Development), которые ложатся в основу инноваций. Места, которые занимала четверка стран в 2021 г. показаны в таблице 2.

Позиции стран в глобальном инновационном индексе по показателю «научные исследования и разработки» (Research & Development) в 2021 г.

Страна	Германия	США	Бразилия	Россия
Рейтинг	6	2	36	32

Составлено автором по материалам источника [15]

При оценке ГИИ рассматриваются семь составляющих, которые оказывают влияние на уровень инновационной активности. На рисунке 2 представлен ГИИ и его составляющие в исследуемых странах.



Составлено автором по материалам источника [15]

Рис. 2. Обзор основных показателей рейтинга глобального инновационного индекса в России, США, Германии и Бразилии в 2021 г.

Анализ основных показателей, включенных в ГИИ, подтверждает близость развития экономик РФ и Бразилии. По всем показателям, кроме «уровня развития бизнеса», РФ превосходит Бразилию. Оценка показателей стран одной из лучших экономик мира и Европы (США и Германия) подтверждает тот факт, что по всем показателям, включенным в оценку ГИИ, они превосходят РФ. Их показатели разнятся и определяют тенденции поддержки бизнеса, рынка и технологии, экономики знаний в большей степени в США. В Германии на первом месте находится поддержка человеческого капитала и науки, на втором – развитие технологий и экономики знаний, а на третьем – результаты креативной деятельности.

Еще одним фактором, влияющим сегодня на развитие промышленного производства, становится цифровизация. Программы цифрового развития разработаны и внедряются во все сферы отраслей. В этой связи необходимо оценить цифровую конкурентоспособность исследуемых стран.

В наше время состояние экономики можно отождествлять с уровнем развития цифровизации. Рейтинг цифровой конкурентоспособности IMD World, составленный центром глобальной конкурентоспособности IMD, оценивает способность и готовность 64 стран внедрять и изучать цифровые технологии в качестве ключевого фактора экономических преобразований в бизнесе, правительстве и обществе в целом. Распределение мест по анализируемым странам за 2020 и 2021 гг. согласно этому рейтингу представлено в таблице 3.

**Позиции в рейтинге цифровой конкурентоспособности IMD World  
стран России, США, Германии и Бразилии в 2020–2021 гг.**

Страна	Германия		США		Бразилия		Россия	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Рейтинг	18	18	1	1	51	51	43	42

Составлено автором по материалам источника [16]

Цифровизация оказывает влияние на деятельность организации, что приводит к трансформационным процессам в их функционировании [17]. Правительствам и компаниям необходимо укреплять доверие граждан к использованию данных и внедрению цифровизации с целью развития экономики. Россия, к сожалению, находится далеко от мировых лидеров, но выше Бразилии. Прослеживается положительная динамика по сравнению с прошлым годом.

Проведенный анализ индексов дает представление о необходимости изменения инвестиционной политики в области поддержки инноваций в промышленное производство РФ, в том числе в условиях возрастающей политики импортозамещения. Индексы показывают на текущий момент для РФ возможность развития при грамотном пересмотре инвестиционной политики государства. В настоящее время Правительством России разрабатывается пакет мер по инвестиционной поддержке промышленного сектора.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленный в статье анализ показателей промышленного сектора, инновационного развития и цифровизации позволяет сделать следующие выводы:

- российская промышленность является низко- и среднетехнологичной, в то время как промышленность стран ОЭСР является средне- и высокотехнологичной;
- сфера промышленного производства, имеет относительно низкие показатели информатизации и цифровизации;
- в сфере промышленного производства уровень корпоративной инновационной активности весьма низкий с тенденцией к дальнейшему сокращению.

Сделанные выводы необходимо учесть в методологии управления корпоративными инновациями и инвестициями в промышленности в условиях влияния цифровизации.

## Библиографический список

1. Агабеков А.И., Махненко А.Я. Сравнение индексов промышленного производства Российской Федерации и стран мира. *Евразийский союз ученых*. 2018;5-3(50):40–42.
2. Махова А.В., Кинева Д.А. Трансформация основных индексов промышленного производства в России в XXI веке. *Студент. Аспирант. Исследователь*. 2018;31:37–45.
3. Болдыревский П.Б., Игошев А.К., Кистанова Л.А. Влияние экономических циклов и кризисов на индекс промышленного производства в России. *Экономический анализ: теория и практика*. 2019;18(2):384–396. <https://doi.org/10.24891/ea.18.2.384>
4. Болдыревский П.Б., Игошев А.К., Кистанова Л.А. Кластерный анализ и нейросетевое моделирование динамики индекса промышленного производства обрабатывающей промышленности России. *Экономический анализ: теория и практика*. 2019;18(11):2158–2171. <https://doi.org/10.24891/ea.18.11.2158>
5. Куленцан А.Л., Марчук Н.А. Анализ прогнозирования индекса промышленного производства. *Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством*. 2019;41:68–73.
6. Соболева Е.Н., Горлачева Е.Н., Михайлов Н.Э. Прогнозирование индекса промышленного производства. *Нанотехнологии: разработка, применение – XXI век*. 2020;12(3):5–16. <https://doi.org/10.18127/j22250980-202003-01>
7. Турунцева М., Астафьева Е. Оценка качества краткосрочных прогнозов индексов промышленного производства НИУ ВШЭ. *Научный вестник ИЭП им. Гайдара.ру*. 2018;3:32–35.
8. Астафьева Е., Турунцева М. Оценка качества краткосрочных прогнозов индексов промышленного производства Росстата. *Научный вестник ИЭП им. Гайдара.ру*. 2019;6:32–35.

9. Капран Н. Об изобретательской активности Российской Федерации в отчете «Глобальный инновационный индекс 2021». *Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность*. 2021;(12):31–39.
10. Маргарян А.Ш., Сергеева И.Г., Терзян А.Т. Количественные эффекты COVID-19 в контексте указателей глобального инновационного индекса. *Актуальные научные исследования в современном мире*. 2020;60:37–41.
11. Дегтерева Е.А., Чернышева А.М., Трофимова А. Влияние инноваций в образовании стран БРИКС на изменение их позиций в рейтинге глобального инновационного индекса. *Ростовский научный журнал*. 2019;1:97–104.
12. Иваненко О.Б., Степанова А.О., Ковалев А.И. Тенденции цифровизации экономики России. *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*. 2021;10–2:60–66. <https://doi.org/10.24412/2225-8264-2021-2-60-66>
13. Салаев С.Т. Взаимосвязь бизнеса, инновационного развития и цифровой экономики. *Бизнес-образование в экономике знаний*. 2021;2(19):100–103.
14. OECD. *Production and sales (MEI)*. <https://stats.oecd.org/#> (дата обращения: 15.04.2022).
15. Global Innovation Index (ГИИ) 2021. *Tracking innovation through the COVID-19 crisis*. <https://www.globalinnovationindex.org/home> (дата обращения: 15.04.2022).
16. IMD. *World Digital Competitiveness Ranking 2021*. <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/> (дата обращения: 15.04.2022).
17. Валиев Р.М., Камчатова Е.Ю. Влияние глобальной информационной среды на трансформацию деятельности предприятия. *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. 2014;71:23.

## References

1. Agabekov A.I., Mahnenko A.Ya. Comparison of industrial production indices of the Russian Federation and the countries of the world. *Evrazijskii soyz uchenykh*. 2018;5-3(50):40–42.
2. Mahova A.V., Kineva D.A. Transformation of the industrial production's main indices in Russia in the XXI century. *Student. Aspirant. Issledovatel'*. 2018;31:37–45.
3. Boldyrevskii P.B., Igoshev A.K., Kistanova L.A. The influence of economic cycles and crises on the Industrial Production Index in Russia. *Economic Analysis: Theory and Practice*. 2019;18(2):384–396. <https://doi.org/10.24891/ea.18.2.384>
4. Boldyrevskii P.B., Igoshev A.K., Kistanova L.A. Cluster analysis and neural network modeling for movements of industrial production index of the Russian manufacturing industry. *Economic Analysis: Theory and Practice*. 2019;18–11(494):2158–2171. <https://doi.org/10.24891/ea.18.11.2158>
5. Kulencan A.L., Marchuk N.A. Industrial production index forecasting analysis. *News of higher educational institutions. The series "Economics, finance and production management"*. 2019;41:68–73.
6. Soboleva E.N., Gorlacheva N., Mikhailov N.E. The forecast of the industrial production index. *Nanotechnology: development and applications – XXI century = Nanotekhnologii: razrabotka, primeneniye – XXI vek*. 2020;12(3):5–16. <https://doi.org/10.18127/22250980-202003-01>
7. Turuntseva M., Astafieva E. Assessing the quality of NIU HSE short-term forecasts of Industrial Production Indices. *Nauchnyi Vestnik IEP im. Gaidara.ru*. 2018;3:32–35.
8. Astafieva E., Turuntseva M. Assessing the quality of Rosstat's short-term forecasts of industrial production indices. *Nauchnyi Vestnik IEP im. Gaidara.ru*. 2019;6:32–35.
9. Kapran N. On innovation and invention activity in Russia according to “2021 Global Innovation Index” report. *Intellectual'naya sobstvennost'. Promyshlennaya sobstvennost'*. 2021;(12):31–39.
10. Margaryan A.Sh., Sergeeva I.G., Terzyan H.T. The quantitative effects of COVID-19 in the context of the global innovation index pointers. *Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire*. 2020;60:37–41.
11. Degtereва E.A., Chernysheva A.M., Trofimova A. The influence of innovations in the formation of the BRICS countries on the change of their positions in the rating of the global innovation index. *Rostovskii nauchnyi zhurnal*. 2019;1:97–104.
12. Ivanenko O.B., Stepanova A.O., Kovalev A.I. Digitalization trends of Russian economy. *Herald of Siberian Institute of Business and Information Technologies*. 2021;10–2:60–66. <https://doi.org/10.24412/2225-8264-2021-2-60-66>
13. Salayev S.T. The interaction of business, innovate development and the digital economy. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znaniy*. 2021;2(19):100–103.
14. OECD. *Production and sales (MEI)*. <https://stats.oecd.org/#> (accessed 15.04.2022).
15. Global Innovation Index (ГИИ) 2021. *Tracking innovation through the COVID-19 crisis*. <https://www.globalinnovationindex.org/home> (accessed 15.04.2022).
16. IMD. *World Digital Competitiveness Ranking 2021*. <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/> (accessed 15.04.2022).
17. Valiev R.M., Kamchatova E.Yu. The impact of the global information environment on the transformation of enterprise activity. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal*. 2014;71:23.

## Развитие краудинвестинга как альтернативной формы финансирования субъектов малого и среднего предпринимательства: зарубежный опыт и российская практика

**Глухов Константин Вячеславович<sup>1</sup>**

Ведущий советник, ORCID: 0000-0002-3305-1643, e-mail: konstantinglukhov@gmail.com

**Куликов Михаил Васильевич<sup>2</sup>**

Студент магистратуры, ORCID: 0000-0001-9074-9768, e-mail: MishaKul26@mail.ru

<sup>1</sup>Министерство экономического развития Российской Федерации, г. Москва, Россия

<sup>2</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Финуниверситет), г. Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ

В статье представлен совокупный анализ юридических и экономических мер, направленных на государственную поддержку субъектов малого и среднего предпринимательства в целях получения ими альтернативного источника финансирования с помощью краудинвестинговых платформ, а также исследован аналогичный зарубежный опыт. Представлены выводы о развитии сектора краудинвестинговых платформ и его взаимодействии с субъектами малого и среднего предпринимательства на основании статистических данных. В рамках статьи сделан акцент на подробное исследование зарубежного опыта в области предоставления альтернативного источника финансирования. Показаны преимущества и недостатки подобного метода в российских условиях. При исследовании применялись анализ и обобщение отечественных и зарубежных антикризисных мер.

### Ключевые слова

Меры государственной поддержки, краудинвестинговые платформы, малое и среднее предпринимательство, инвестиции, альтернативные источники финансирования, Правительство Российской Федерации

**Для цитирования:** Глухов К.В., Куликов М.В. Развитие краудинвестинга как альтернативной формы финансирования субъектов малого и среднего предпринимательства: зарубежный опыт и российская практика // Вестник университета. 2022. № 6. С. 169–179.

# Development of crowding-in as an alternative form of small and medium-sized businesses financing: foreign experience and Russian practice

Konstantin V. Glukhov<sup>1</sup>

Senior Advisor, ORCID: 0000-0002-3305-1643, e-mail: konstantinglukhov@gmail.com

Mikhail V. Kulikov<sup>2</sup>

Master's Student, ORCID: 0000-0001-9074-9768, e-mail: MishaKul26@mail.ru

<sup>1</sup> Economic Development Ministry of the Russian Federation, Moscow, Russia

<sup>2</sup> Financial University, Moscow, Russia

## ABSTRACT

The article presents a comprehensive analysis of legal and economic measures aimed at state support for small and medium-sized businesses in order for them to obtain an alternative source of financing using crowdinvesting platforms, and a consimilar foreign experience research. Based on statistical data, conclusions on the crowdinvesting platforms sector's development and its interaction with small and medium-sized businesses are presented. Within the frameworks of the article, the emphasis is placed on a detailed study of foreign experience in the providing an alternative funding source. The advantages and disadvantages of this method in the Russian context have been shown. The study involved an analysis and synthesis of domestic and foreign anti-crisis measures.

## Keywords

Government support measures, small and medium-sized enterprises, crowdinvesting platforms, investments, alternative sources of financing, Russian Government

**For citation:** Glukhov K.V., Kulikov M.V. (2022) Development of crowding-in as an alternative form of small and medium-sized businesses financing: foreign experience and Russian practice. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 169–179.

## ВВЕДЕНИЕ

Часто встречающаяся и наиболее острая проблема, с которой сталкиваются представители малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) на самых ранних стадиях реализации своих инвестиционных проектов, – отсутствие доступного финансирования или чрезмерная плата за привлечение капитала. В условиях всеобъемлющей возрастающей неопределенности традиционные финансовые институты скептически относятся к финансированию новых проектов, что побуждает предприятия МСП прибегать к альтернативным формам привлечения инвестиций. К числу таких форм, безусловно, можно отнести краудинвестинг, подчиненный более обширному понятию «краудфандинг», при которой добровольные вкладчики получают долю в капитале проекта в качестве вознаграждения за вложение средств в него [1]. Именно эта особенность краудинвестинга отличает это понятие от краудфандинга: если сущность последнему заключается в формировании целевых фондов денежных средств, не всегда связанных с извлечением прибыли (например, общественно значимые проекты или благотворительность), то краудинвестинг

© Glukhov K.V., Kulikov M.V., 2022.

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



предполагает финансирование на возвратной основе, где вкладчики получают экономическую выгоду от будущей успешной реализации инвестиционных проектов [2].

Под краудфандингом понимают технологию коллективного финансирования, особенностью которой является привлечение средств для реализации проекта при помощи широкого круга инвесторов через краудфандинговые платформы [1]. Краудфандинговая платформа – это специализированный интернет-ресурс, который позволяет осуществлять коллективное финансирование проектов через сбор средств от широкого круга инвесторов [1].

Сегодня в Российской Федерации (далее – РФ) краудинвестингу присуще рудиментарное состояние, что объясняется:

- несовершенством текущего законодательства;
- недоверием инвесторов к новому инструменту финансирования;
- низкой финансовой активностью и финансовой неграмотностью населения и др. [3].

Устранение недочетов и решение проблем на фоне стремительного роста привлекательности краудинвестинга во всем мире должны стать первоочередными задачами в рамках расширения доступности субъектов МСП к различным источникам финансирования инвестиционных проектов.

Одно из основных преимуществ финансирования с помощью краудинвестинговых платформ перед более традиционным банковским кредитом состоит в отсутствии необходимости обеспечения привлекаемых средств залоговым имуществом.

В связи с вышесказанным в статье рассмотрено развитие механизма привлечения заемного финансирования через краудинвестинговые платформы на основе изучения зарубежного опыта государственной поддержки подобных платформ, а также существующего российского опыта реализации аналогичной меры поддержки субъектов МСП.

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КРАУДИНВЕСТИНГОВЫХ ПЛАТФОРМ

В Федеративной Республике Германия (ФРГ) первые проекты, предполагающие использование краудинвестинга, появились 10 лет назад (в 2011 г.). Тогда сумма денежных средств, привлеченных через краудинвестинговые платформы, составила 1,5 млн евро (рис. 1).



Источники: [4; 5]

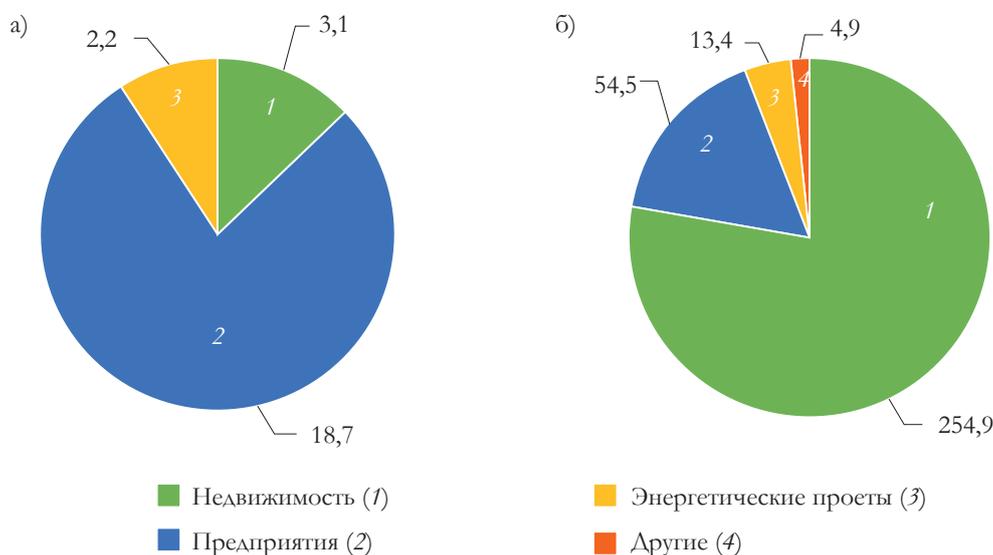
Рис. 1. Объем инвестиций, привлеченный в Германии через краудинвестинговые платформы в 2011–2020 гг.

Анализ данных, представленных на рисунке 1, показывает, что объем привлеченных посредством краудинвестинга инвестиций имеет восходящую динамику, за исключением 2020 г. Падение суммы

вложенного капитала более чем на 20 % по отношению к предыдущему периоду, вероятнее всего, было спровоцировано мировым экономическим кризисом, вызванным пандемией COVID-19, и его финансовыми последствиями. Ожидаемое снижение инвестиционной активности и возрастающая величина недополученных населением страны доходов привела к снижению привлеченных финансовых ресурсов до уровня, немного превышающего показатель 2018 г., – до 327,8 млн евро.

Подчеркнем стремительное развитие исследуемой формы альтернативных инвестиций после 2016 г., когда на протяжении последующих 3-х лет можно было наблюдать ежегодный рост объема привлеченных через краудинвестиционные платформы финансовых ресурсов более чем на 100 млн евро, что, безусловно, способствует развитию немецкой экономики. Увеличение привлеченных таким образом инвестиций способно оказывать весомое влияние и на наращивание доли субъектов МСП в валовом внутреннем продукте Германии, вклад в экономический рост страны которых увеличился с 53,1 % в 2015 г. до 54,4 % в 2018 г. [5].

Стоит отметить, что привлеченные рассмотренным способом инвестиции в Германии в 2020 г. распределялись, прежде всего, на развитие недвижимого имущества, реализацию энергетических проектов, финансирование деятельности предприятий и др. Причем приоритетность направлений использования аккумулированных финансовых ресурсов со временем менялась (рис. 2).



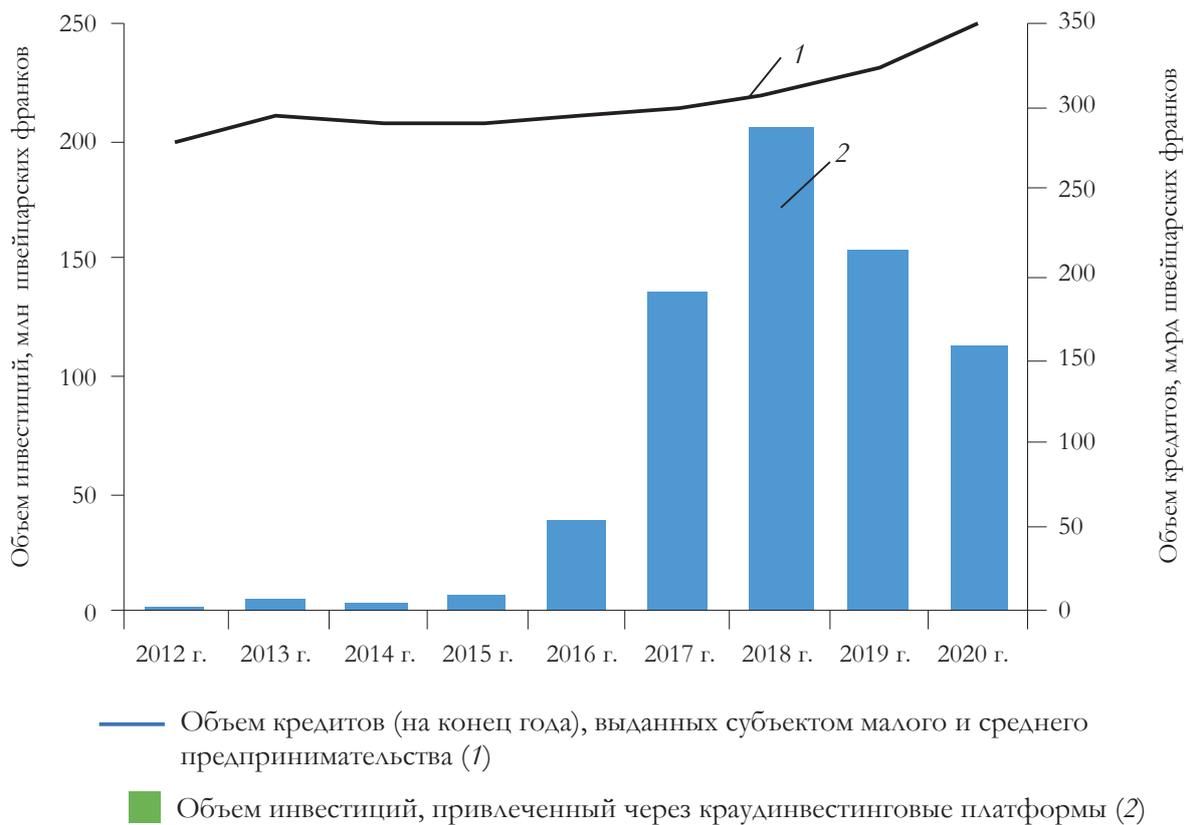
Источник: [4]

Рис. 2. Распределение привлеченных посредством краудинвестиционных платформ инвестиций в 2014 г. (а) и 2020 г. (б), млн евро

Анализ представленных на рисунке 2 показывает, что наиболее привлекательным с точки зрения граждан ФРГ представляется инвестирование в развитие сектора недвижимости, поскольку соответствующее направление по итогам 2020 г. занимает долю, превышающую 75 % от общего объема привлеченных ресурсов, хотя еще в 2014 г. доля недвижимости не достигала и 15 %.

Таким образом, в Германии рассматриваемая форма альтернативного финансирования динамично развивается. В общей сложности за последнее десятилетие благодаря использованию рассматриваемой инновационной формы финансирования в развитие немецких отраслей экономики было вложено более 1,4 млрд евро. Достижение подобных результатов обусловлено широкой информированностью граждан ФРГ, их высокой финансовой грамотностью, расширением цифровых краудинвестиционных платформ, привлекательностью предполагающих реализацию проектов и рядом других факторов.

Активное проникновение краудинвестинга как важнейшего инструмента инвестирования в национальную экономику, можно также наблюдать в Швейцарии. Рассматриваемая форма привлечения финансовых ресурсов пользуется широким спросом, в результате чего через краудинвестиционные платформы представляется возможным аккумулировать более 200 млн швейцарских франков (в 2018 г.) (рис. 3).



Источники: [6; 7]

Рис. 3. Объем инвестиций, привлеченный в Швейцарии через краудинвестиционные платформы в 2012–2020 гг.

Объем финансирования через краудинвестинг вырос с 1,9 млн в 2012 г. до 114 млн швейцарских франков в 2020 г. Однако в последние 2 года наблюдается устойчивое снижение объема привлеченных ресурсов, что обусловлено меньшим числом финансовых трансакций в сфере недвижимости, поскольку в последнее время вместо коллективного инвестирования сделки с недвижимым имуществом заключают единоличные инвесторы [6]. Кроме того, представленные на рисунке 3 данные, указывают на невозможность сопоставления альтернативных форм инвестирования и традиционной формы финансирования. Так, объем кредитов, предоставленных кредитными организациями компаниям с численностью до 250 человек, исчисляется сотнями миллиардов швейцарских франков, что на порядок превышает сумму заключенных посредством краудинвестинга сделок. Причем если в период с 2018 по 2020 г. можно наблюдать сокращение «альтернативных» инвестиций, то кредитная активность банковского сектора, наоборот, демонстрировала устойчивый рост. С точки зрения авторов, подобная динамика может быть обусловлена, в том числе, целенаправленными действиями органов государственной власти, стремившихся минимизировать риски инвесторов при проведении последними инвестиционных операций при обращении на инновационные платформы.

Как известно, краудинвестинг относится к высокорисковым финансовым технологиям, что отмечается как в зарубежных научных исследованиях [8; 9], так и в отечественной литературе [10]. В этой связи с этим в целях предотвращения финансовых кризисов, снижения мошеннических операций и сохранения сбережений у населения государство может ужесточать политику в отношении альтернативных механизмов инвестирования и соответствующих цифровых платформ. Следовательно, что развитие традиционных и альтернативных источников привлечения финансовых ресурсов должно быть сбалансированным и соответствовать текущей экономической активности. Отражение изложенных принципов можно наблюдать, в том числе, в Великобритании и в Соединенных Штатах Америки (США), подтверждением чему могут служить данные, представленные в таблице 1.

**Объем инвестиций, привлеченный в Великобританию и США через краудинвестинговые платформы в 2018–2020 гг.**

Страна	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Великобритания, млн долл. США	484,7	474,6	549,3
США, млн долл. США	507,9	141,75	331,5

Источник: [11]

Примечательно, что в 2020 г. посредством краудинвестинга в британские корпорации было вложено 549,3 млн долл. США, что лишь на 13,3 % превышает аналогичный показатель 2018 г. С одной стороны, сложившаяся динамика указывает на высокую степень развития рынка альтернативных механизмов инвестирования в Соединенном Королевстве, равно как и МСП в целом, составляющего около 50 % всего оборота частного сектора [12]. Однако, с другой стороны, по мнению авторов, описанные ранее риски сдерживают рост подобных инвестиций даже в одной из передовых стран с развитой рыночной экономикой. Причем в США высокие риски краудинвестинга снижают его популярность, что приводит к значительному сокращению объемов привлеченных соответствующим образом финансовых ресурсов. Так, если на пике своего роста, в 2015 г., рынок краудинвестинга в США составлял порядка 590 млн долл. США [11], то в 2020 г. объем вложенных с использованием краудинвестинговых платформ инвестиций оценивался в 331,5 млн долл. США, что составляет лишь 56 % от аналогичного показателя пятилетней давности. Однако соответствующий объем инвестиций несопоставим с объемом выданных субъектам МСП кредитов от банков США, величина которых на протяжении последних 15 лет колеблется возле отметки в 600 млрд долл. США [13]. При этом в долгосрочной ретроспективе вклад МСП в валовый внутренний продукт США снижался и в 2019 г. оценивался в 44 % [14]. Исходя из этого развитие альтернативных форм инвестирования может увеличить влияние малых и средних предприятий на экономику США.

## **МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ КРАУДИНВЕСТИНГОВЫХ ПЛАТФОРМ ЗА РУБЕЖОМ**

Как сказано выше, краудинвестинг как инструмент привлечения капитала появился сравнительно недавно. Однако позитивное влияние и преимущества нетрадиционных форм финансирования различных проектов проявлялись быстрыми темпами, в связи с чем органы государственной власти как развитых, так и развивающихся стран, наряду с формированием законодательной базы, принимали меры, направленные на развитие альтернативных механизмов инвестирования.

Например, в Австралии была запущена партнерская программа между правительственной структурой и краудфандинговой платформой Pozible. В рамках настоящей программы предусматривалось дополнительное финансирование проектов, успешно собравших необходимую сумму на соответствующей цифровой платформе, в размере до 2 тыс. австралийских долл. [1].

Расширенные механизмы поддержания рынка альтернативного инвестирования применялись в Великобритании, где корпорациям, привлекающим капитал посредством краудплатформы Funding Circle and Crowdcube, предоставлялась возможность получить от государства до 20 % от необходимой суммы финансовых ресурсов по процентной ставке, меньшей в сравнении с потенциальной ставкой на краудплатформе. Кроме того, в Соединенном Королевстве действует правительственная программа The Enterprise Investment Scheme, направленная на содействие молодым компаниям в привлечении финансового капитала через предоставление инвесторам существенных налоговых льгот. В соответствии с этой программой льготы для инвесторов при уплате подоходного налога могут составлять до 30 % от инвестированной суммы, причем лимит инвестиций составляет 1 млн фунтов стерлингов за налоговый год, но может быть увеличен до 2 млн фунтов стерлингов в случае финансирования наукоемких предприятий на сумму 1 млн фунтов стерлингов [15]. Помимо прочего, стимулирование инвестиций в развитие инвестиционных проектов осуществляется и в формате Seed Enterprise Investment Scheme (SEIS), запущенном в 2011–2012 гг., согласно которому инвесторам предоставляется право на налоговый вычет на подоходный налог в размере до 50 % от стоимости приобретенных за налоговый период долей

в капитале или акций компаний. Однако стоит отметить, что оказание поддержки может быть осуществлено только при соблюдении как инвестором, так и финансируемой компанией определенных требований. Например, для инвесторов установлено предельное значение доли в капитале компании, которой они могут владеть, в размере 30 %, в то время как предприятия имеют ограничения по количеству сотрудников, стоимости активов, сумме привлеченных таким образом финансовых ресурсов, местоположению и др. [16].

В Швеции органы государственной власти использовали иные механизмы развития альтернативных форм финансирования, где соинвесторами на цифровых платформах могли выступать специальные фонды, финансируемые из бюджетной системы Швеции, а также некоторые государственные учреждения [17]. Швеция применяла гибридный подход, когда наиболее интересные проекты с точки зрения представителей общественности, инвестировавших определенную сумму в инвестиционный проект и отдавших свой голос за него, получали финансовую поддержку от государства. В совокупности эти меры позволяли распределять региональные бюджеты на софинансирование инвестиционных проектов, представляющих высокий интерес для жителей страны, и стимулировать приток частных инвестиций в экономику.

## **МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ КРАУДИНВЕСТИНГОВЫХ ПЛАТФОРМ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

На текущий момент в РФ система поддержки субъектов МПС реализуется на федеральном уровне, прежде всего, в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», который был разработан Министерством экономического развития РФ (далее – Минэкономразвития России).

Отличительной особенностью финансирования субъектов МСП состоит в том, что, как правило, предлагаемые данной категорией предпринимателей проекты являются высокорисковыми (по сравнению с более крупным бизнесом), что, в свою очередь, увеличивает саму стоимость финансирования со стороны кредитных организаций (более высокая процентная ставка по кредиту, а также требование залогового обеспечения). Другие формы получения доступа к финансированию развиты в гораздо меньшей степени.

Так, в рамках реализации указанного национального проекта утверждено Постановление Правительства РФ от 27 декабря 2019 г. № 1898 «Об утверждении правил предоставления субсидий из федерального бюджета на государственную поддержку российских организаций в целях компенсации части затрат на обеспечение доступа к платформе для коллективного инвестирования» (далее – Программа) [18]. Программа предусматривает субсидирование из федерального бюджета операторов инвестиционных платформ (далее – оператор) для компенсации определенной доли затрат по обеспечению доступа к платформе для коллективного инвестирования для российских организаций МСП.

Необходимо отметить, что размер субсидии не может быть более 5 % размера средств, реально привлеченных заемщиком при помощи оператора и не может превышать 500 тыс. руб. в рамках одного инвестиционного договора.

Субсидии предоставляются один раз в квартал российским организациям – субъектам МСП. Оператор с целью получения субсидий после окончания отчетного квартала в течение 10 рабочих дней предоставляет в Минэкономразвития России документы (заявку) для получения субсидии. Заявки регистрируются в порядке их поступления и в течение 5 рабочих дней проверяется соответствие направленных документов требованиям Программы, и затем выносится соответствующее заключение. После этого заключение направляется на рассмотрение комиссии по вопросам предоставления субсидии, которая, в свою очередь, принимает решение о выплате субсидии оператору. Заседание комиссии проводится по мере необходимости, но не менее 4-х раз в год. Решение принимается голосованием не менее чем 2/3 голосов членов комиссии (при равенстве голосов принятым считается решение, за которое проголосовал председательствующий на комиссии). После принятия комиссией решения о заключении соглашения о предоставлении субсидии либо об отказе, уведомление об этом направляется оператору в течение 3-х рабочих дней. Субсидии перечисляются оператору на расчетный счет в течение 10 рабочих дней после принятия комиссией решения о предоставлении субсидии эмитенту. Для предоставления субсидии Минэкономразвития России заключает с оператором соглашение о предоставлении субсидии.

По причине отсутствия бюджетных ассигнований на реализацию Программы в 2019–2020 гг., первое заседание комиссии по вопросам предоставления субсидий состоялось в 2021 г. В период отбора, проходившего во II квартале 2021 г., в Минэкономразвития России было подано 7 заявок от операторов, одобрение комиссии получили 5 [19].

Субсидии предоставляются операторам для компенсации определенной доли затрат по обеспечению доступа к платформе для коллективного инвестирования в рамках национального проекта «Поддержка малого и среднего предпринимательства и индивидуальной предпринимательской инициативы». В список операторов, прошедших отбор и получивших субсидию, вошли: ООО «Платформа № 1»; ООО «Крауд Инвест»; ООО «ИнвeСтор»; ООО «Мани Френдс»; ООО «Национальная инвестиционная платформа». На реализацию данной меры поддержки выделено 20 млн руб. в 2021 г., которые позволили расширить доступ субъектов МСП к коллективному финансированию через краудинвестиционные платформы.

Сегодня механизмы краудинвестинга имеют широкий потенциал роста, что подтверждают проводимые в этой области исследования [20]. Безусловно, альтернативные инструменты финансирования имеют множество преимуществ перед традиционными источниками финансирования в виде банковских кредитов, среди которых:

- возможность вложения небольших сумм;
- минимизация рисков посредством диверсификации вложений;
- широкий выбор проектов и др. [21].

При этом ключевыми преимуществами, по мнению авторов, выступают развитие конкуренции и потенциальное снижение стоимости привлеченного капитала в долгосрочной перспективе. Однако опыт передовых стран показывает, что развитие инновационных механизмов инвестирования и высокорисковых финансовых технологий требует особой осторожности и качественного контроля.

Среди примеров успешного привлечения финансовых ресурсов через краудинвестинг с государственной поддержкой субъектами МСП в России стоит назвать ООО «Промсталь» (Московская область), привлекающее средства для финансирования производства быстровозводимых модульных зданий для пожарного депо из легких металлоконструкций полной заводской готовности для обеспечения деятельности ГКУ МО «Мособлпожспас», а также ООО «Русскомплект Пит» (Ханты-Мансийский автономный округ), привлекающее финансирование для обеспечения реализации государственных контрактов по поставке питания в Пыть-Яхский комплексный центр социального обслуживания населения.

Указанный способ финансирования в РФ имеет и ряд недостатков:

- эффективность инвестирования для населения кажется ниже ожидаемой;
- у граждан РФ сохраняется низкий уровень доверия к инновационным финансовым технологиям;
- инвесторы не обладают комплексом знаний и компетенций, необходимых для анализа и справедливой оценки представленных на платформах проектов;
- низкая степень информированности потенциальных инвесторов как о механизмах краудинвестинга, так и о предполагающих реализацию проектах и др;
- риск неисполнения платформой взятых на себя обязательств из-за технических сбоев;
- риск асимметрии информации при принятии инвесторами решения о финансировании того или иного проекта;
- риск последующего дефолта самого проекта, находящегося на ранних стадиях развития [22].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из изложенного выше и принимая во внимание актуальные потребности малого и среднего бизнеса в России (прежде всего в доступном заемном финансировании), развитие краудинвестиционных платформ при недостатке собственных средств для инвестирования должно рассматриваться как одна из альтернатив традиционному банковскому кредиту и размещению средств на фондовых рынках.

Поскольку государственная поддержка краудинвестиционных платформ, как одного из источников финансирования субъектов малого и среднего предпринимательства, началась только в 2021 г., для принятия решения о ее дальнейшем развитии, расширении и модернизации необходим анализ первых результатов реализации по итогам года. При этом, естественно, необходимо учитывать нарабатанный зарубежный опыт в этой сфере для дальнейшего наращивания и модернизации как собственной законодательной инфраструктуры

краудинвестиционных платформ, так и мер государственной поддержки с целью облегчения получения финансовых ресурсов субъектам малого и среднего предпринимательства. Однако, как отмечают разработчики государственной поддержки краудинвестиционных платформ, основная цель этой рассмотренной выше программы – обратить внимание представителей малого и среднего предпринимательства на наличие альтернативных банковскому кредиту источников финансирования.

### Библиографический список

1. Центр стратегических разработок. *Новые инструменты привлечения финансирования для развития технологических компаний: практика использования и перспективы развития в России: аналитический доклад*. <https://www.csr.ru/upload/iblock/d43/d43abe96c5e5a9cc5dea8c673f5028e1.pdf> (дата обращения: 12.04.2022).
2. Шальнева М. С., Цицкиев М. М. Краудинвестинг как альтернативный источник финансирования коммерческих организаций. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2019;(6–2):169–173. <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2019-10886>
3. Фияксель Э.А., Солохин А.А., Соколов И.Н. Краудинвестинг. Обзор исследований и промежуточные результаты развития. *Инновации*. 2017;225:42–54.
4. Harms M. *Crowdinvest Marktreport 2020*. <https://www.crowdfunding.de/literatur/crowdinvest-marktreport-2020/> (дата обращения: 12.04.2022).
5. European Commission. *SME Performance Review / SME fact sheets*. [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/sme-performance-review\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/sme-performance-review_en) (дата обращения: 12.04.2022).
6. Dietrich A., Amrein S. *Crowdfunding Monitor Schweiz 2021*. <https://www.crowdfunding.de/literatur/crowdfunding-monitor-schweiz-2021/> (дата обращения: 12.04.2022).
7. Swiss National Bank Commission. *Domestic loans (utilisation and limits) by company size for selected banking groups – Monthly*. <https://bit.ly/3O1ZJZo> (дата обращения: 12.04.2022).
8. Angerer M., Niemand T., Kraus S., Thies F. Risk-reducing options in crowdinvesting: An experimental study. *Journal of Small Business Strategy*. 2018;28(3):1–17.
9. Löher J., Schneck S., Werner A. A research note on entrepreneurs' financial commitment and crowdfunding success. *Venture Capital*. 2018;20(3):309–322. <https://doi.org/10.1080/13691066.2018.1480864>
10. Езангина И. А., Евстратов А. В. Новые инструменты финансирования малого и среднего предпринимательства в России: краудинвестинг. *Финансы: теория и практика / Finance: Theory and Practice*. 2019;23(3):122–136. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2019-23-3-122-136>
11. Ziegler T., Shneor R., Wenzlaff K., Suresh K., de Camargo Paes F.F., Mammadova L. et al. *The 2nd Global Alternative Finance Market Benchmarking Report*. <https://www.crowdfunding.de/literatur/the-2nd-global-alternative-finance-market-benchmarking-report/> (дата обращения: 12.04.2022).
12. OECD iLibrary. *UK Small Business Statistics. Federation of Small Businesses*. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/06ca7464-en/index.html?itemId=/content/component/06ca7464-en> (дата обращения: 12.04.2022).
13. OECD iLibrary. *Trends in SME and entrepreneurship finance in the United States*. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/06ca7464-en/index.html?itemId=/content/component/06ca7464-en> (дата обращения: 12.04.2022).
14. U.S. Small Business Administration. *Small businesses generate 44 percent of U.S. economic activity*. Release No. 19-1 ADV. <https://advocacy.sba.gov/2019/01/30/small-businesses-generate-44-percent-of-u-s-economic-activity/> (дата обращения: 12.04.2022).
15. Syndicate Room. *EIS Tax Relief Explained*. <https://www.syndicatoroom.com/eis> (дата обращения: 12.04.2022).
16. Seed Enterprise Investment Scheme. *About SEIS*. <https://www.seis.co.uk/about-seis> (дата обращения: 12.04.2022).
17. Canada Media Fund. *Government-matched crowdfunding: Sweden, Australia and the UK*. <https://cmf-fmc.ca/now-next/articles/government-matched-crowdfunding-sweden-australia-and-the-uk/> (дата обращения: 12.04.2022).
18. Российская Федерация. *Постановление Правительства РФ от 27 декабря 2019 г. № 1898 «Об утверждении правил предоставления субсидий из федерального бюджета на государственную поддержку российских организаций в целях компенсации части затрат на обеспечение доступа к платформе для коллективного инвестирования»*. <http://government.ru/docs/all/125716/> (дата обращения: 12.04.2022).
19. Минэкономразвития РФ. *Завершен отбор краудинвестиционных платформ в рамках нацпроекта МСП*. [https://economy.gov.ru/material/news/zaverchen\\_otbor\\_krudinvestingovyh\\_platform\\_v\\_ramkah\\_nacproekta\\_msp.html](https://economy.gov.ru/material/news/zaverchen_otbor_krudinvestingovyh_platform_v_ramkah_nacproekta_msp.html) (дата обращения: 12.04.2022).
20. Сальникова К.В., Пермяков Р.В. Аналитический обзор состояния рынка краудфандинга и краудлендинга в России. *Вестник евразийской науки*. 2021;13(2). <http://dx.doi.org/10.15862/23ECVN221>

21. Магеррамова Ф.Н.К., Езангина И.А. Альтернативные инструменты финансирования инвестиционных проектов: краудинвестинг. В сб.: Колмыкова Т.С. (отв. ред.). *Сборник материалов II Международной научно-практической конференции «Стратегия формирования экосистемы цифровой экономики»*, Курск, 20 марта 2020 г. Курск: Юго-Западный государственный университет; 2020. Р. 124–127.
22. Банк России. *Развитие альтернативных механизмов инвестирования: прямые инвестиции и краудфандинг: доклад для общественных консультаций*. [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/112055/Consultation\\_Paper\\_200811.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/112055/Consultation_Paper_200811.pdf) (дата обращения: 12.04.2022).

## References

1. Center for Strategic Research. *New tools for attracting financing for the development of technology companies: practice of use and development prospects in Russia: analytical report*. <https://www.csr.ru/upload/iblock/d43/d43abe96c5e5a9cc5dea8c673f5028e1.pdf> (accessed 12.04.2022).
2. Shalнева M.S., Tsitskiev M.M. crowdinvesting as an alternative source of financing commercial organizations. *Economy and business*. 2019;(6–2):169–173. <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2019-10886>
3. Fiyaksel E.A., Solokhin A.A., Sokolov I.N. Equity crowdfunding. Review of research and development deliverables. *Innovatsii – Innovations*. 2017;225:42–54.
4. Harms M. *Crowdinvest Marktreport 2020*. <https://www.crowdfunding.de/literatur/crowdinvest-marktreport-2020/> (дата обращения: 12.04.2022).
5. European Commission. *SME Performance Review / SME fact sheets*. [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/sme-performance-review\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/sme-performance-review_en) (дата обращения: 12.04.2022).
6. Dietrich A., Amrein S. *Crowdfunding Monitor Schweiz 2021*. <https://www.crowdfunding.de/literatur/crowdfunding-monitor-schweiz-2021/> (дата обращения: 12.04.2022).
7. Swiss National Bank Commission. *Domestic loans (utilisation and limits) by company size for selected banking groups – Monthly*. <https://bit.ly/3O1ZJZo> (accessed 12.04.2022).
8. Angerer M., Niemand T., Kraus S., Thies F. Risk-reducing options in crowdinvesting: An experimental study. *Journal of Small Business Strategy*. 2018;28(3):1–17.
9. Löher J., Schneck S., Werner A. A research note on entrepreneurs' financial commitment and crowdfunding success. *Venture Capital*. 2018;20(3):309–322. <https://doi.org/10.1080/13691066.2018.1480864>
10. Ezangina I.A., Evstratov A.V. New Instruments for Financing Small and Medium Enterprises in Russia: Crowdinvesting. *Finance: Theory and Practice*. 2019;23(3):122–136. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2019-23-3-122-136>
11. Ziegler T., Shneor R., Wenzlaff K., Suresh K., de Camargo Paes F.F., Mammadova L. et al. *The 2nd Global Alternative Finance Market Benchmarking Report*. <https://www.crowdfunding.de/literatur/the-2nd-global-alternative-finance-market-benchmarking-report/> (дата обращения: 12.04.2022).
12. OECD iLibrary. *UK Small Business Statistics. Federation of Small Businesses*. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/06ca7464-en/index.html?itemId=/content/component/06ca7464-en> (accessed 12.04.2022).
13. OECD iLibrary. *Trends in SME and entrepreneurship finance in the United States*. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/06ca7464-en/index.html?itemId=/content/component/06ca7464-en> (accessed 12.04.2022).
14. U.S. Small Business Administration. *Small businesses generate 44 percent of U.S. economic activity*. Release No. 19-1 ADV. <https://advocacy.sba.gov/2019/01/30/small-businesses-generate-44-percent-of-u-s-economic-activity/> (дата обращения: 12.04.2022).
15. Syndicate Room. *EIS Tax Relief Explained*. <https://www.syndicatoroom.com/eis> (дата обращения: 12.04.2022).
16. Seed Enterprise Investment Scheme. *About SEIS*. <https://www.seis.co.uk/about-seis> (дата обращения: 12.04.2022).
17. Canada Media Fund. *Government-matched crowdfunding: Sweden, Australia and the UK*. <https://cmf-fmc.ca/now-next/articles/government-matched-crowdfunding-sweden-australia-and-the-uk/> (accessed 12.04.2022).
18. Russian Federation. *Decree of the Government of the Russian Federation No. 1898 of 27 December 2019 “On Approval of the Rules for Granting Subsidies from the Federal Budget for State Support to Russian Organisations to Compensate Part of the Cost of Providing Access to a Platform for Collective Investment”*. <http://government.ru/docs/all/125716/> (accessed 12.04.2022).
19. Ministry of Economic Development of Russia. *The selection of crowdinvesting platforms within the framework of the SME national project has been completed*. [https://economy.gov.ru/material/news/zaverchen\\_otbor\\_krudinvestingovyh\\_platform\\_v\\_ramkah\\_nacproekta\\_msp.html](https://economy.gov.ru/material/news/zaverchen_otbor_krudinvestingovyh_platform_v_ramkah_nacproekta_msp.html) (accessed 12.04.2022).
20. Salnikova K.V., Permyakov R.V. Analytical overview of the crowdfunding and crowdlanding market in Russia. *The Eurasian Scientific Journal [online]*. 2021;13(2). <http://dx.doi.org/10.15862/23ECVN221>

21. Magerramova F.N.K., Ezangina I.A. Alternative tools for financing investment projects: Crowding. In: Kolmykova T.S. (ed.). *Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference "Strategy for the formation of the digital economy ecosystem", Kursk, March 20, 2020*. Kursk: Southwestern State University; 2020. P. 124–127. (In Russian).
22. Bank of Russia. *Development of alternative investment mechanisms: direct investment and crowdfunding: Report for public consultations*. [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/112055/Consultation\\_Paper\\_200811.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/112055/Consultation_Paper_200811.pdf) (accessed 12.04.2022).

# Методика оценки эффективности дистанционных аудиторских проверок

**Лебединская Любовь Николаевна<sup>1</sup>**

Аспирант, ORCID: 0000-0003-2558-9213, e-mail: [lovov84korkina@rambler.ru](mailto:lovov84korkina@rambler.ru)

**Рожкова Надежда Константиновна<sup>1</sup>**

Д-р экон. наук, проф. каф. бухгалтерского учета, аудита и налогообложения  
ORCID: 0000-0001-8419-8007, e-mail: [nakoro@yandex.ru](mailto:nakoro@yandex.ru)

**Рожкова Дарья Юрьевна<sup>2</sup>**

Канд. экон. наук, доц. департамента бизнес-аналитики  
ORCID: 0000-0002-0500-2908, e-mail: [rodasha@mail.ru](mailto:rodasha@mail.ru)

<sup>1</sup> Государственный университет управления, г. Москва, Россия

<sup>2</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Финуниверситет), г. Москва, Россия

## Аннотация

Дистанционный (удаленный) аудит выполняется с использованием информационных и коммуникационных технологий для сбора, хранения, извлечения, обработки, анализа и передачи информации. До пандемии COVID-19 удаленный аудит проводился относительно в небольших объемах (например, проверка предприятий с вредным производством) или в случае непредвиденных обстоятельств. Во время пандемии COVID-19 хозяйствующие субъекты, регулирующие органы и домашние хозяйства были вынуждены быстро перейти на удаленный формат работы, опираясь на существующие и развивая новые технологии. В статье анализировались дистанционные аудиторские проверки и их эффективность. Для этого авторы провели 18 интервью с представителями аудиторской профессии (ведущие аудиторы, аудиторы), а также аудируемыми лицами. Результатом стало выделение основных отличий процесса традиционного и дистанционного аудита, сложностей и особенностей. На основе существующих методик анализа эффективности аудиторских проверок, а также с помощью системы сбалансированных показателей, нами была разработана методика оценки эффективности дистанционных аудиторских проверок (включая показатели, влияющие на эффективность только удаленного аудита).

## Ключевые слова

Аудит, эффективность, удаленный аудит, дематериализация аудита, эффективность аудита

**Для цитирования:** Лебединская Л.Н., Рожкова Н.К., Рожкова Д.Ю. Методика оценки эффективности дистанционных аудиторских проверок // Вестник университета. 2022. № 6. С. 180–190.

# Methodology of the remote audit efficiency

**Lubov N. Lebedinskaya<sup>1</sup>**

Postgraduate Student, ORCID: 0000-0003-2558-9213, e-mail: [lubov84korkina@rambler.ru](mailto:lubov84korkina@rambler.ru)

**Nadezhda K. Rozhkova<sup>1</sup>**

Dr. Sci. (Econ.), Prof. of Accounting, Audit and Taxation Department  
ORCID: 0000-0001-8419-8007, e-mail: [nakoro@yandex.ru](mailto:nakoro@yandex.ru)

**Darya Yu. Rozhkova<sup>2</sup>**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. of the Department of Business Analytics  
ORCID: 0000-0002-0500-2908, e-mail: [rodasha@mail.ru](mailto:rodasha@mail.ru)

<sup>1</sup> State University of Management, Moscow, Russia

<sup>2</sup> Financial University, Moscow, Russia

## Abstract

Remote audit is performed using information and communication technologies to collect, store, retrieve, process, analyse and transmit information. Before the COVID-19 pandemic, remote audits were carried out on a relatively small scale (for example, checking enterprises with hazardous production) or in case of unforeseen circumstances. During the COVID-19 pandemic, businesses, regulators and households have been forced to switch to work remotely, based on existing and developing new technologies. This article analyses remote audits and their effectiveness. To do this, authors have been conducted 18 interviews with representatives of the audit profession (leading auditors, auditors) and audit clients. The result has been the identification of the main differences between the process of traditional and remote audit, difficulties and features. Based on existing methods for analysing the audits' effectiveness, and using a balanced scorecard, we have developed a methodology for assessing the effectiveness of remote audits (including indicators that affect the effectiveness of only remote audits).

## Keywords

Audit, efficiency, remote audit, dematerialisation of the audit, the effectiveness of the audit

**For citation:** Lebedinskaya L.N., Rozhkova N.K., Rozhkova D.Yu. (2022) Methodology of the remote audit efficiency. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 180–190.



## ВВЕДЕНИЕ

В течение нескольких десятилетий учеными все чаще поднимался вопрос цифровизации и платформизации экономики [1]. Рассматривались вопросы электронной коммерции, автоматизация учетных процессов, подчеркивалось появление новых бизнес-процессов, дематериализация документов [2]. Знаковыми, с точки зрения развития информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) и внедрения цифровых технологий в разные сферы жизни, стали 2020–2021 гг. (появление и повсеместное распространение вируса COVID-19). Это переходный период, в котором хозяйствующие субъекты стали устанавливать новые подходы к организации своей деятельности, включая поиск методов, обеспечивающих непрерывность работы, безопасность работы сотрудников и т.д. Учитывая большое количество организаций, переходящих в «виртуальную рабочую среду» (причем этот переход был опосредован форс-мажорными обстоятельствами), появилась срочная необходимость пересмотра существующих бизнес-процессов и определения нужных корректировок для адаптации работы в дистанционном формате, а также оценки эффективности такого рода преобразований.

Безусловно, идентичная динамика наблюдается и в аудиторской отрасли. В условиях пандемии COVID-19 требуется удаленное выполнение работ, поэтому аудиторы сталкиваются с практическими трудностями при реализации дематериализованного подхода к аудиту.

Первая трудность связана с изменениями или даже сбоями в организации бизнес-процессов компаний, которые могут снизить эффективность систем внутреннего контроля и таким образом создать благоприятную почву для ошибок, манипуляций, а также мошенничества. Вторая трудность связана с тенденцией распространения дематериализованного подхода к аудиту и, следовательно, использование цифровых инструментов (телеконференции, создание платформ обмена информацией, дематериализованные подтверждающие документы и т.д.), которые существенно меняют подходы к проведению аудиторских процедур, а также опосредуют пристальное внимание к качеству проводимого аудита.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В рамках цифровизации отраслей в аудите стали появляться новые методы работы, например: дистанционный аудит, в том числе дистанционный аудит системы менеджмента качества; удаленный внутренний аудит; дистанционная инвентаризация; интервью и т.д. [3].

В IAF MD4:2018 [4] и ISO 9001 Remote audits [5] под удаленным или дистанционным аудитом понимается аудит, в ходе которого для проведения мероприятий в рамках аудита и сбора свидетельств аудитором используются информационно-коммуникационные технологии. Аудитор при этом физически не находится на аудируемом объекте. Существует множество причин, по которым аудитор может не присутствовать физически, например, ограничения безопасности при пандемии или ограничения поездок внутри страны и вне ее. Отметим, что дистанционные методы проведения аудита могут покрывать как весь объем аудита, так и решать задачи аудита лишь частично.

Таким образом, дистанционный (удаленный) аудит – это аудит, который использует программное и аппаратное обеспечение (смартфоны, портативные устройства, портативные компьютеры, настольные компьютеры, дроны, видеокамеры, мобильные технологии, искусственный интеллект и т.д.). Для получения аудиторских доказательств, чтобы выразить мнение о достоверности финансовой (бухгалтерской) отчетности аудируемых лиц.

Последствия дематериализованного подхода к методам аудита, кризис, связанный с пандемией COVID-19 (введение дистанционной работы и ограничения доступа к помещениям организации), затрудняет применение следующих методов:

- проверка оригиналов документов (счета-фактуры, договора и прочее);
- физический осмотр материальных активов;
- физическое наблюдение за выполнением процедур и бизнес-процессов внутри организации, включая участие в инвентаризации.

В рамках первого метода аудит не должен усложняться из-за контекста удаленного доступа. При обмене электронными документами важным аспектом является использование безопасных инструментов (зашифрованных сообщений, защитной блокировки документов (во избежание их изменения) и паролей к файлам, передаваемых по другому каналу (например, по телефону или SMS). Кроме того,

аудитор обязуется не передавать и не получать файлы, содержащие персональные данные без проверки того, что эти данные защищены в достаточной степени и что условия обмена соответствуют положениям правил о защите данных.

В рамках второго и третьего методов, если аудитор не участвует в инвентаризации, то он применяет альтернативные процедуры. Например, аудитор использует процедуры внешних подтверждений, которые в ходе аудита, проводимого в цифровом виде, могут быть более доказательными, чем другие собранные материалы.

Безусловно, новые технологии позволили аудиторам применять более эффективные инструменты анализа данных, исследовать большие объемы данных, автоматизируя их обработку. Организация работы также изменилась благодаря новым инструментам. Оцифрованные форматы теперь предпочтительнее бумажных аудиторских отчетов, что облегчает обмен документами.

Сгруппируем далее достоинства и недостатки проведения удаленного аудита (табл. 1). Отметим, что в таблице 1 предполагается снижение расходов при проведении удаленного аудита. Однако, необходимые методы для оценки эффективности внедрения дистанционной инвентаризации для аудиторских компаний в научной литературе не рассматриваются. Тем не менее, расчет эффективности внедрения любого метода (включая автоматизацию) в деятельность хозяйствующего субъекта является приоритетной и актуальной задачей.

Таблица 1

**Достоинства и недостатки удаленного аудита**

Достоинства	Недостатки
Снижение командировочных и иных расходов Расширение пула доступных аудиторов (привлечение экспертов на конкретные мероприятия и процедуры) Улучшение организации и сбора необходимых документов в рамках применения технологий (использование видео или фото)	Невозможность замены выводов, сделанных «из первых рук» (визуальный осмотр, выполняемый лично) Удаленный аудит усложняет установление отношений с аудируемым лицом Отсутствие личного общения увеличивает мошенничество (риск представления фальсифицированных документов или упущения соответствующей информации)

Источники: [6; 7]

**МЕТОД**

В данном исследовании мы использовали метод интервью (качественный метод). Все эмпирические доказательства были собраны путем интервью с группой ключевых заинтересованных сторон, которые участвовали в удаленных аудитах в 2020–2021 гг.

Мы опросили 18 участников. Среди них было 15 аудиторов и 3 представителя аудируемых компаний. Из них 10 аудиторов являются представителями «большой четверки», работают в аудите и консалтинге (Москва); 5 аудиторов работают в менее крупных аудиторских организациях (Москва, Санкт-Петербург и Владивосток); 3 представителя аудируемых организаций представляют банковскую сферу, рынок страхования и производственную сферу. Все интервью проводились посредством программ Zoom, WhatsApp (в период с сентября 2020 г. по июнь 2021 г.). Основные обсуждаемые вопросы касались проведения удаленных аудитов, особое внимание было уделено оценке эффективности удаленного аудита. Часть интервью записывалась (с согласия респондентов), в некоторых случаях мы делали записи и пометки во время интервью.

**ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

По результатам проведенных интервью мы выделили основные отличия, которые отмечали респонденты. При этом зачастую разговор велся в ключе «от аудита к дистанционному аудиту». Большинство респондентов описывали проведение дистанционного аудита в сравнении с «обычным аудитом» (см. табл. 2).

## Отличия в процессе традиционного и дистанционного аудита

Отличительные признаки	Традиционный аудит	Дистанционный аудит
Планирование	Знакомство с клиентом, запрос документов – в большинстве своем зависит от аудиторов	Знакомство с клиентом, запрос документов – в большинстве своем зависит от клиентов (расписание, документы)
Предварительный анализ	Практически отсутствует	Играет значительную роль, запрос документов до начала аудита
Этап обработки информации, сбор доказательств	Все аспекты аудита (документы, наблюдения на месте, интервью и сбор дополнительных доказательств); интенсивное взаимодействие на месте между аудитором и фирмой	Основан на предварительном анализе, неинтенсивное взаимодействие на месте между аудитором и фирмой. Использование удаленных средств связи. Важная роль «открытости» клиента
Аудиторское заключение	Аудиторское заключение обычно дорабатывается на месте после сбора всех аудиторских доказательств. Формат аудиторского заключения – бумажный	Аудиторское заключение оформляется дистанционно после сбора всех аудиторских доказательств. Формат аудиторского заключения – электронный (скан), оригинал высылается по почте (срок от 1 недели до 6 месяцев)

Составлено автором по материалам исследования

Многие респонденты отметили появление дополнительного этапа, который мы назвали «предварительный анализ». Этот этап связан с запросом документов до проведения аудита, а также понимания организационных процессов дистанционного аудита. Кроме того, на этом этапе зачастую вырабатывалась установка или механика проведения самого аудита: какое программное обеспечение будет использовано, как осуществляется коммуникация, каналы передачи документов, ответственные лица со стороны клиента, защита передаваемой информации и т. д. Таким образом, удаленный аудит можно охарактеризовать как непрерывную цепочку действий, которые осуществляются аудиторами в течение более длительного периода времени (чем проведение стандартного аудита, когда аудитор приезжает на предприятие).

Аспект «предварительного анализа» подтвердили большинство респондентов; это стало важной частью аудиторского процесса. Была возможность посмотреть формат предоставляемых документов, а также запросить дополнительные подтверждения их достоверности. В одном из случаев аудитор был вынужден запросить видеоконференцию, так как возникло подозрение, что присланные документы были изменены с целью сокрытия и искажения информации. Это затрудняло процесс аудита, крайне сложно было оценить достоверность предоставляемых «оригиналов» документов, не всегда понятно, как определить, были ли внесены в них изменения на этапе перевода в цифровую (нематериальную) форму.

При этом значительную роль играет поведение аудируемого лица. Одни компании можно было отнести к «открытым», тогда респонденты отмечали уменьшение рабочего времени и повышение эффективности аудита. Если какая-то информация была не ясна, то клиенты оперативно присылали дополнительные документы (фотографии, сканы, видео), иногда организовывали онлайн-встречи для оперативного прояснения ситуации. С «закрытыми» компаниями было сложнее работать ввиду предоставления документов в нечитаемом виде или неверном формате, кроме того, документы предоставлялись через значительный промежуток времени. В итоге сбор аудиторских доказательств затруднялся, аудиторская группа чувствовала усталость и раздражение, а сроки аудита (поставленные первоначально) было очень трудно соблюдать.

Важным явилось то, что ввиду отсутствия возможности проведения физического осмотра аудиторами в большинстве случаев проводилась дистанционная инвентаризация с использованием удаленных средств связи.

Вопрос оценки эффективности проведения дистанционного аудита был самым сложным и дискуссионным. Мнения разделились. Часть респондентов отметили увеличение стоимости аудиторской проверки, часть – высказали предположение, что стоимость стала меньше. Безусловно, ответы респондентов

зависели от контекста, например, отрасль, масштаб оценки и т.д. В некоторых компаниях наблюдалась экономия затрат (командировочные расходы, представительские расходы и т.д.), некоторые компании, наоборот, свидетельствовали о росте затрат (рост времени на подготовку аудита, рост числа просмотренных документов и, как следствие, затрат времени, рост затрат на ИТ-службу и т.д.).

Интересным стал тот факт, что для аудируемых лиц такая форма аудита была более предпочтительна. Они посчитали его наиболее уместным и комфортным и даже в некоторой мере ненавязчивым. Было отмечено снижение уровня стресса со стороны бухгалтерских и экономических служб. Отмечался рост затрат, связанных с затратами времени по подготовке документов и дополнительных доказательств (проведение видеоконференций), затрат ИТ-служб (шифрование документов, поддержка платформ и программ, в которых осуществлялась коммуникация и обмен данными).

Важным являлся аспект, который мы назвали «эффективность взаимодействия». Во время выездных аудитов этот показатель редко оценивался, так как априори предполагается тесный контакт между аудитором и клиентами, выяснение всех вопросов «на месте». На наш взгляд, удаленный аудит включает в себя оценку эффективности взаимодействия, так как клиенты отличаются по степени «открытости».

Следующим шагом нашего исследования стала разработка и уточнение показателей эффективности удаленной аудиторской проверки.

На основе проведенных интервью, а также изучив существующую литературу по оценке эффективности аудиторских проверок (без учета дистанционного подхода) [8; 9], мы предлагаем интегрировать систему сбалансированных показателей (англ. balanced scorecard) в практику оценки эффективности дистанционных аудиторских проверок [10]. Такая интеграция позволит оценить финансовые и нефинансовые показатели, а также коэффициенты качества и эффективности.

Система сбалансированных показателей включает в себя четыре аспекта: финансы, клиенты, внутренние процессы и обучение. Balanced scorecard является управленческим инструментом для измерения эффективности деятельности компании и вполне применима к аудиторской деятельности.

Методику оценки проведения удаленного аудита представим в таблице 3.

Таблица 3

**Оценка эффективности удаленной аудиторской проверки с использованием системы сбалансированных показателей**

Аспект	Цель	Вес	Описание	Цель	Факт	Влияние на эффективность
<i>И. Финансы</i>		4				
Финансы	Рентабельность затрат на оплату труда, %	2	Отношение финансового результата к совокупным затратам на выполнение проекта	25,00	22,36	-2,64
Финансы	Рентабельность проекта, %	2	Отношение финансового результата к цене договора	20,00	18,42	-1,58
Финансы	Зарплатоемкость проекта, %	1	Отношение затрат на оплату труда по проекту к цене договора	64,00	60	-4,00
Общая производительность по аспекту «Финансы»				30,80	28,31	-2,49
<i>II. Клиенты</i>		2				
Взаимодействие	Коэффициент дублирования запросов, %	1	Количество (кол-во) повторных запросов к общему числу запросов	20	23	-3,00

Аспект	Цель	Вес	Описание	Цель	Факт	Влияние на эффективность
Взаимодействие	Коэффициент ограничения аудита, %	1	Кол-во запросов без ответа к общему числу запросов	5	4	1,00
Взаимодействие	Коэффициент претензий и жалоб, %	1	Кол-во жалоб от клиента к общему количеству жалоб	0	1,66	-1,66
Взаимодействие	Коэффициент качества запросов, %	1	Кол-во нечитаемого/нерабочего контента к общему числу полученного контента	0	1	-1,00
Взаимодействие	Коэффициент времени запросов, в часах	1	Общее время на ответы клиента к общему числу запросов	5	10	-2,00
Взаимодействие	Коэффициент удовлетворенности потребностей клиента, %	3	Данные из опросного листа клиента	95	94	-1,00
Общая производительность по аспекту «Клиенты»				39,38	38,17	-1,21
<i>III. Внутренние процессы</i>		3				
Человеческий фактор	Коэффициент преданности компании, %	2	Кол-во членов группы со стажем больше трех лет к общему количеству членов группы	80	75	-5,00
Человеческий фактор	Коэффициент удовлетворенности потребностей работников, %	2	Кол-во членов группы положительно оценивающих удовлетворенность от работы к общему количеству членов группы	100	100	0,00
Человеческий фактор	Коэффициент удовлетворенности потребностей работников, %	2	Кол-во членов группы положительно оценивающих удовлетворенность от работы к общему количеству членов группы	100	100	0,00
Человеческий фактор	Коэффициент доработки, %	1	Кол-во человеко-часов, затраченных на доработку аудиторского отчета (и других документов) к общему кол-ву затраченных человеко-часов	1	2	-1,00
Человеческий фактор	Коэффициент соблюдения договорных сроков, %	1	Кол-во фактических дней проверки к запланированному числу дней	100	140	-40,00

Аспект	Цель	Вес	Описание	Цель	Факт	Влияние на эффективность
Стандартизация аудита	Коэффициент методологической поддержки, %	0,5	Кол-во применяемых стандартов к общему количеству действующих федеральных стандартов и правил	100	100	0,00
Специализация	Коэффициент понимания сферы деятельности клиента, %	1,5	Кол-во членов группы с опытом аудита в данной отрасли к общему количеству членов группы	57	59	2,00
ИТ	Коэффициент обновления технической базы, %	1	Прирост новых средств технической базы к общей сумме средств технической базы	7	6	-1,00
ИТ	Коэффициент обновления информационно-консультационных баз, %	1	Прирост новых информационно-консультационных баз (ИКБ) к общей сумме ИКБ	3	3	0,00
ИТ	Коэффициент автоматизации аудита, %	1	Кол-во операций документирования с помощью программ к общему числу операций по документированию	90	80	-10,00
Общая производительность по аспекту «Внутренние процессы»				63,32	57,95	-5,36
<i>IV. Обучение</i>		1				
Человеческий фактор	Коэффициент профессионализма, %	2	Кол-во аттестованных аудиторов к общему кол-ву членов группы	99	100	1,00
Обучение	Коэффициент обновления знаний, %	1	Кол-во часов самообразования к общему кол-ву часов обязательного повышения квалификации	27	30	11,00
Общая производительность по аспекту «Внутренние процессы»				75,00	79,33	4,33
Общая эффективность по четырем аспектам				46,69	44,28	-
Общая эффективность дистанционной аудиторской проверки (max 100 %), %				100,00	94,83	-

Источники: [8–10]

Показатели (коэффициенты) оценки удаленной проверки были сгруппированы нами по категориям (финансы, клиенты, внутренние процессы и обучение), кроме того, мы кратко охарактеризовали каждую категорию. Например, некоторые показатели в группе «обучение» и «внутренние процессы» касались оценки человеческого фактора (коэффициент профессионализма, коэффициент преданности компании), некоторые касались специализации (коэффициент понимания сферы деятельности клиента) или обучения (коэффициент обновления знаний).

Ключевым аспектом методики является ранжирование показателей по степени важности. Несколько из наших респондентов подтвердили, что использование среднего арифметического (как например, в методике, предложенной Н.Ю. Исаевой [9]) не будет достаточно достоверным инструментом. Принципиальным будет ранжирование не только аспектов системы сбалансированных показателей, но и ранжирование показателей внутри каждого аспекта. Таким образом, мы предлагаем использовать среднее арифметическое взвешенное:

$$X_c = \sum_{i=1}^n X_i f_i / \sum_{i=1}^n f_i, \quad (1)$$

где  $X_i$  – значение  $i$ -го коэффициента;  $f_i$  – вес  $i$ -го коэффициента;  $n$  – количество коэффициентов.

Например, цель по аспекту «Финансы» составляет 30,80 % и включает в себя три показателя: рентабельность затрат на оплату труда, рентабельность проекта, зарплатоемкость проекта. Тогда средняя эффективность рассчитывается как:

$$\text{Эффективность}_{\text{финансы}} = \frac{25,00 \cdot 2 + 20,00 \cdot 2 + 64,00 \cdot 1}{2 + 2 + 1} = 30,80, \%. \quad (2)$$

Аналогично были рассчитаны целевые показатели по аспектам «Клиенты», «Внутренние процессы», «Обучение».

Следующим шагом является внесение информации по фактическим показателям. Мы смоделировали данные (повышение эффективности и понижение). Далее мы рассчитали отклонение, причем знак «+» демонстрирует положительное влияние на эффективность (рост), знак «-» свидетельствует о снижении эффективности.

Например, отклонение по аспекту «Финансы» составляет -2,49 % и свидетельствует о снижении эффективности ввиду снижения рентабельности затрат на оплату труда, рентабельности проекта и зарплатоемкости проекта. Фактическая эффективность по аспекту «Финансы» равна 28,31 %. Аналогично были рассчитаны фактические показатели по аспектам «Клиенты», «Внутренние процессы», «Обучение».

Используя среднее арифметическое взвешенное, получим общую целевую эффективность по проекту:

$$\text{Эффективность}_{\text{общая}} = \frac{30,80 \cdot 4 + 39,38 \cdot 2 + 63,32 \cdot 3 + 75,00 \cdot 1}{4 + 2 + 3 + 1} = 46,69, \%. \quad (3)$$

Подчеркнем, что целевая общая эффективность равна 46,69 %, далее мы приняли ее за 100 % эффективности по проекту. Фактическая эффективность составила 44,28 % или 94,83 % (при условии того, что за 100 % принято 46,69 %). Это свидетельствует об отклонении в сторону снижения от плановых показателей эффективности.

В методике также предусмотрено установление целевых показателей, исходя из накопленного опыта проведения проверок в идентичной отрасли или аудируемой компании за предыдущие периоды.

Нами были разработаны и предложены нижеследующие принципиально новые показатели, характеризующие проведение дистанционного аудита.

1. Коэффициент качества запросов. Он рассчитывается как отношение количества нечитаемого/нерабочего контента к общему числу полученного контента.

Этот коэффициент отражает факт дематериализации аудита в общем и проверяемых документов в частности. Отметим, что это показатель включает в себя документы всех допустимых форматов взаимодействия с аудируемым лицом (документы, видео, выгрузку из бухгалтерских программ и т.д.)

2. Коэффициент времени запросов. Он рассчитывается как количество времени, через которое аудитор получает ответ на свой запрос к общему количеству запросов.

Этот коэффициент призван охватить степень «открытости» клиента. Ведь, по мнению наших респондентов, именно это является одной из проблемных сфер, в значительной степени влияющих на сроки проведения аудита и эффективность аудиторской проверки.

3. Коэффициент соблюдения договорных сроков. Он рассчитывается как отношение количества фактических дней проверки к запланированному числу дней проверки.

Этот коэффициент охватывает факт того, что, по мнению опрошенных нами респондентов, зачастую удаленный формат взаимодействия предполагал нарушение планируемого срока проверки.

## ВЫВОДЫ

В целом при исследовании аспектов, касающихся оценки эффективности удаленного аудита выявлено следующее.

Стандарты аудита содержат рекомендации по оценке качества проводимого аудита, при этом мало внимания уделяется тому, как следует управлять аудиторскими фирмами (включая оценку эффективности каждой аудиторской проверки). Например, Международный стандарт аудита 220 [11] подчеркивает важность элементов, связанных с внутренними процессами и управлением человеческими ресурсами, без включения более интегрированной системы измерения эффективности в постоянно динамичной среде. Аудиторским фирмам требуется система, с помощью которой можно было бы измерять эффективность аудиторской проверки, при этом особую актуальность представляет эффективность проведения дистанционной аудиторской проверки.

Проведенные интервью позволили нам определить отличия в процессе традиционного и дистанционного аудита, которые были разделены нами исходя из существующей практики и этапов проведения «традиционного» аудита (планирование, предварительный анализ, этап обработки информации и аудиторское заключение). Важным явился факт наличия объективной необходимости проведения оценки эффективности удаленной аудиторской проверки с учетом найденных отличий. Далее мы разработали методику оценки эффективности удаленной аудиторской проверки на основе имеющихся методик, интегрируя логику составления системы сбалансированных показателей. Таким образом, была решена проблема синтеза и анализа различных факторов эффективности (финансовых и нефинансовых), кроме того, учтена специфика проведения дистанционной аудиторской проверки.

## Библиографический список

1. Рожкова Д.Ю. Цифровая платформенная экономика: определение и принципы функционирования. *Управление экономическими системами*. 2017;104:1–32.
2. Карп М.В., Рогуленко Т.М., Агеева О.А. и др. *Развитие учетно-аналитического, контрольно-регуляторного и налогового сопровождения реализации передовых управленческих концепций: монография*. М.: КноРус; 2021. 300 с.
3. Тарануха С.Н. Удаленный внутренний аудит с использованием информационных технологий как инструмент оценки соответствия в условиях новой реальности. *Транспортное дело России*. 2021;(1):110–112.
4. IAF MD 4:2018 «Обязательный документ IAF по применению информационно - коммуникационных технологий (ИКТ) в целях аудита/оценки» (на русском языке). <https://fsa.gov.ru/documents/11530/> (дата обращения: 19.04.2022).
5. ISO 9001 Auditing Practices Group. *Guidance on: Remote audits*. <https://committee.iso.org/> (дата обращения: 19.04.2022).
6. Варламова Д.В., Филатова В.Б., Абдураимова Н.О. Модернизация процесса аудита посредством информационно-коммуникационных технологий. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2020;(7-1):47–53. <https://doi.org/10.17513/vaael.1206>
7. Лавринович А.В. Преимущества и недостатки дистанционного аудита. В сб.: *Материалы международной (заочной) научно-практической конференции «Проблемы и достижения современной науки», Нефтекамск, 27 мая 2021 года*. Науч.-изд. центр «Мир науки» (ИП Вострецов Александр Ильич); 2021. С. 133–137.
8. Ахмеджанов К.Б., Нам А.Ф. Критерии оценки эффективности и качества внутреннего аудита. *Ижтисодиёт ва инновацион технологиялар*. 2017;(1):1–9.
9. Исаева Н.Ю. Оценка эффективности аудиторских проверок. *Международный бухгалтерский учет*. 2014;304:38–46.
10. Kaplan R.S. Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*. 2009;3:1253–1269. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
11. *Международный стандарт аудита 220 «Контроль качества при проведении аудита финансовой отчетности» (Приказ Минфина России от 09.01.2019 № 2н)*. [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_317260](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_317260) (дата обращения: 19.04.2022).

## References

1. Rozhkova, D.Yu. Digital Platform Economy: Definition and Principles of Operation. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami*. 2017;104:1–32.
2. Karp M.V., Rogulenko T.M., Ageeva O.A. et al. Development of accounting and analytical, control and regulatory and tax support for the implementation of advanced management concepts: monograph. Moscow: KnoRus; 2021. 300 c. (In Russian).

3. Taranuha S.N. Remote internal audit using information technologies as a tool for assessing compliance in the new reality. *Transport business in Russia*. 2021;(1):110–112.
4. IAF MD 4:2018 “Mandatory document for the use of information and communication technology (ICT) for auditing/assessment purposes” (In Russian). <https://fsa.gov.ru/documents/11530/> (accessed 19.04.2022).
5. ISO 9001 Auditing Practices Group. *Guidance on: Remote audits*. <https://committee.iso.org/> (accessed 19.04.2022).
6. Varlamova D.V., Filatova V.B., Abduraimova N.O. Modernization of the audit process by information-communication technologies. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*. 2020;(7-1):47–53. <https://doi.org/10.17513/vaael.1206>
7. Lavrinovich A.V. Advantages and disadvantages of remote audit. In: *Materials of the international (correspondence) scientific-practical conference “Problems and achievements of modern science”, Neftekamsk, May 27, 2021*. Sci. Publ. Centre “Mir nauki” (IP Vostretsov Alexander Ilyich); 2021. P. 133–137. (In Russian).
8. Akhmedzhanov K.B., Nam A.F. Criteria for assessing the effectiveness and quality of internal audit. *Economics and innovative technologies*. 2017;(1):1–9.
9. Isaeva N.Yu. Evaluating the effectiveness of audits. *International accounting*. 2014;304:38–46.
10. Kaplan R.S. Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*. 2009;3:1253–1269. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
11. *International standard on auditing 220 “Quality Control in the Audit of Financial Statements” (Order of the Ministry of Finance of Russia dated 09.01.2019 No 2n)*. [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_317260](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_317260) (accessed 19.04.2022).

# Стратегические вопросы привлечения международного финансирования

**Тарасов Алексей Аркадьевич**

Канд. экон. наук, Executive MBA, эксперт по математическим методам и моделям в финансах,  
ORCID: 0000-0002-7902-5619, e-mail: alexey.tarasov@outlook.com

Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации, г. Москва, Россия

## Аннотация

В статье рассмотрен ряд стратегических вопросов, связанных с привлечением российскими корпорациями международного финансирования с использованием синдицированных кредитов и еврооблигаций. Автором предложен метод бенчмаркинга для сравнения финансового положения компании по сравнению с отраслевыми конкурентами. При анализе используются такие ключевые показатели деятельности, как доля долгового финансирования, кредитный рейтинг, средневзвешенная стоимость капитала. Кризисы являются достаточно частым явлением мировой экономики. Для топ-менеджеров корпорации одной из главных задач в период экономической неопределенности является выстраивание работы с кредиторами и инвесторами с целью управления финансовой позицией компании. В статье проанализированы особенности предоставления информации о деятельности компании в кризисный период. Ключевым документом является финансовая модель, основанная на макроэкономических, отраслевых и операционных предположениях относительно деятельности заемщика. На примере финансовых ковенантов рассматривается механизм внесения изменений в условия текущих кредитов, а также привлечение нового финансирования с использованием краткосрочных револьверных кредитных линий. Для решения одной из основных стратегических задач корпоративных финансов – реализации компанией сделок по слияниям и поглощениям – предложен алгоритм привлечения финансирования для подобных сделок с использованием синдицированных кредитов и еврооблигаций.

## Ключевые слова

Привлечение корпоративного финансирования, еврооблигации, синдицированные кредиты, инвестиционно-банковские услуги, финансовый менеджмент, международные рынки капитала, бенчмаркинг, слияния и поглощения

**Цитирование:** Тарасов А.А. Стратегические вопросы привлечения международного финансирования // Вестник университета. 2022. № 6. С. 191–199.



# Strategic issues of raising international financing

Alexey A. Tarasov

Cand. Sci. (Econ.), Executive MBA, Expert for mathematical methods and models in finances  
ORCID: 0000-0002-7902-5619, e-mail: alexey.tarasov@outlook.com

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

## Abstract

The article discusses some strategic issues related to the raising of international financing by the means of syndicated loans and eurobonds by Russian corporations. Author proposes a method for benchmarking the financial position of the company compared to its competitors. This analysis uses key performance indicators, including the debt-financing share, credit rating, weighted average cost of capital. Crises have become a frequent occurrence in global economy. For the top-managers of the corporation, one of the key tasks during the period of economic uncertainty is the handling of communications with lenders and investors for the control of the company's financial position. The article considers the specifics of providing the required information about company activity during the crisis. The key document is the financial model, based on the macroeconomic, industrial, and operational assumptions regarding the borrower's operations. Using financial covenants as an example, we consider the mechanics of incorporating changes into the current loan terms, as well as the raising of new funding by using short-term revolving credit facilities. For the solution of one of the key strategic goals of corporate finance – execution of mergers and acquisitions transactions – we present an algorithm of raising financing by using syndicated loans and eurobonds.

## Keywords

Raising corporate financing, eurobonds, syndicated loans, investment banking services, financial management, international capital markets, benchmarking, mergers acquisitions

**For citation:** Tarasov A.A. (2022) Strategic issues of raising international financing. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 191–199.

## ВВЕДЕНИЕ

В ранее опубликованных статьях автора [1–2] на примере синдицированных кредитов и еврооблигаций, являющихся ключевыми инструментами привлечения международного финансирования российскими корпорациями, рассмотрены вопросы, связанные с участием топ-менеджеров компаний в основных этапах процесса реализации сделок (структурирование, назначение банков, подготовка маркетинговых материалов), а также приводился обзор инструментария и сравнительный анализ данных инструментов. Цель настоящей статьи – рассмотреть три стратегических вопроса привлечения международного финансирования: 1) бенчмаркинг (англ. benchmarking) финансовой позиции корпорации относительно отраслевых конкурентов; 2) выстраивание взаимодействия с кредиторами и инвесторами корпорации в кризисный период; 3) привлечение денежных средств для реализации сделок по слияниям и поглощениям (англ. mergers and acquisitions, далее – M&A) с использованием бридж-кредитов, синдицированных кредитов и еврооблигаций.

---

© Tarasov A.A., 2022.

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



В статье показано, что работа с кредиторами и инвесторами является одной из ключевых задач финансовых топ-менеджеров российских компаний. С точки зрения сотрудничества с банками в кризисный период, заемщику следует обеспечить максимальную прозрачность финансовых результатов, а также необходимости изменения условий текущих кредитов и привлечения новых денежных средств с использованием револьверных кредитных линий (англ. revolving credit facilities, далее – RCFs). При финансировании сделок M&A синдицированные кредиты и еврооблигации не столько конкурируют, сколько дополняют друг друга, что подтверждается их совместным использованием корпорациями при решении одной из ключевых задач финансового менеджмента.

## ФИНАНСОВЫЙ БЕНЧМАРКИНГ ОТНОСИТЕЛЬНО КОНКУРЕНТОВ

В рамках каждой конкретной отрасли существует определенный подход к привлечению корпоративного финансирования. Например, технологические корпорации предпочитают финансироваться за счет акционерного капитала, торговые операторы привлекают краткосрочные кредиты для финансирования оборотного капитала, инфраструктурные компании используют специальные инструменты долгосрочного проектного финансирования. Таким образом, для каждой отрасли можно сформировать «целевую» структуру капитала и перечень используемых компаниями отрасли финансовых инструментов [3–4]. В рамках данной системы необходимо проводить бенчмаркинг для сравнения конкурентной позиции компании с другими лидерами отрасли.

Предложим следующие ключевые показатели деятельности (англ. key performance indicators, далее – KPIs) для проведения финансового бенчмаркинга по сравнению с конкурентами.

1. *Доля долгового финансирования.* Структура капитала корпорации состоит из долгового и акционерного финансирования. С целью увеличения доходности акционерного капитала корпорации предпочитают минимизировать долю привлеченных средств от акционеров, при этом привлекая как можно больше долгового финансирования. При этом уровень долговой нагрузки ограничен способностью корпорации обслуживать существенный объем долга и требованиями кредиторов к общему уровню долговой нагрузки.

2. *Кредитный рейтинг.* В качестве еще одного показателя будем использовать кредитный рейтинг [5]. Рейтинги присваиваются российскими и международными рейтинговыми агентствами и отражают надежность долговых обязательств корпорации в части обслуживания долга: чем выше кредитный рейтинг, тем ниже стоимость долгового капитала, определяемая как процентная ставка, которую корпорация выплачивает своим кредиторам. Согласно шкале рейтинговых агентств, рейтинг бывает инвестиционного уровня (от наивысшего показателя «AAA» до «BBB-») и ниже инвестиционного уровня (от «BB+» до дефолтного показателя «D»). Особенно важен высокий кредитный рейтинг для компаний, финансирующихся преимущественно за счет банковских кредитов и облигаций, то есть с высокой долей долга в структуре капитала. Заметим, что у большинства российских корпораций кредитный рейтинг находится в диапазоне от «B» до «BBB».

3. *Средневзвешенная стоимость капитала.* В качестве интегрирующего показателя будем использовать показатель, который отражает стоимость всего капитала корпорации, включая долговое и акционерное финансирование (англ. weighted average cost of capital, далее – WACC). WACC учитывает доходность акционерного капитала и процентные ставки, которые корпорация платит своим кредиторам за использование долгового капитала. Стоимость капитала является важным конкурентным преимуществом корпорации, поэтому снижение данного показателя должно стать одной из стратегических задач для финансового директора.

Сформируем таблицу, позволяющую проводить бенчмаркинг с помощью сравнения данных KPIs как со средними значениями по отрасли, так и с аналогичными показателями основных конкурентов корпорации. Как следует из таблицы 1, показатели рассматриваемой в примере корпорации лучше, чем в среднем по отрасли. Заметим, что Конкурент 1 придерживается более консервативной финансовой политики (низкая доля долгового финансирования и высокий кредитный рейтинг обеспечивают наименьшее значение средневзвешенной стоимости капитала), в то время как Конкурент 2 реализует сравнительно агрессивную финансовую стратегию.

## Финансовый бенчмаркинг корпорации

КРІ	Корпорация	Средне-отраслевое знач.	Δ	Конку-рент 1	Δ	Конку-рент 2	Δ
	(1)	(2)	(3)=(1)–(2)	(4)	(5)=(1)–(4)	(6)	(7)=(1)–(6)
Доля долгового финансирования, %	65	60	+5	55	+10	70	–5
Кредитный рейтинг	BB	BB	↔	BB+	↓	BB-	↑
WACC, %	12	13	–1	11	+1	14	–2

Составлено автором по материалам исследования

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С БАНКАМИ И ИНВЕСТОРАМИ В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД

Кризисы являются достаточно частым явлением мировой экономики [6]. Для топ-менеджеров корпорации выстраивание работы с банками и инвесторами в период экономической неопределенности относится к числу основных навыков, так как одной из главных задач в кризис является управление финансовой позицией компании и поддержание отношений с кредиторами.

Для оценки финансовой позиции корпорации предлагается использование следующих показателей.

1. *Объем денежных средств.* Данный показатель показывает, сколько у корпорации денежных средств и их эквивалентов согласно финансовой отчетности на конец рассматриваемого периода (англ. cash and cash equivalents). С точки зрения стратегического управления финансами, важность объема денежных средств заключается в возможности их использования для совершения сделок и осуществления обратного выкупа акций (англ. share buy-backs), как с фондового рынка, так и у текущих акционеров, а также как индикатора «запаса прочности» компании при наступлении экономических сложностей.

2. *Показатель долговой нагрузки.* Показатель задолженности корпорации рассчитывается как отношение объема привлеченного долгового финансирования (англ. debt) за вычетом доступных денежных средств к аналитическому показателю генерируемого корпорацией денежного потока, равному объему прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов и начисленной амортизации (англ. earnings before interest, taxes, depreciation and amortization, далее – EBITDA). Как правило, значение показателя Debt/EBITDA не должно превышать 2,5–3,5х.

3. *Коэффициент обслуживания долга.* Для оценки способности корпорации обслуживать долг используется показатель (англ. debt service cover ratio, далее – DSCR), рассчитываемый как отношение чистой операционной прибыли за период к необходимым выплатам на обслуживание долга за данный период (включая процентные платежи и погашение основного долга). Целевое значение коэффициента DSCR составляет от 1,25–1,50х.

На основании данных параметров можно сформировать дашборд (англ. dashboard), приведенный в таблице 2, который будет включать текущее значение данных параметров, целевое (или бюджетное) значение, а также значения за предыдущий отчетный период и прогноз на следующий отчетный период. Заметим, что в качестве отчетного периода используется, как правило, месяц или квартал.

Рассмотрим основные этапы взаимодействия корпорации с инвесторами и кредиторами.

1. *Предоставление информации финансовым партнерам.*

Кредиторы и инвесторы относятся с особым вниманием к финансовому состоянию и перспективам заемщика в кризисный период. Ввиду этого ключевым документом, предоставляемым заемщиком, является финансовая модель корпорации [7].

Отражаемый в модели период должен включать срок до погашения синдицированного кредита или еврооблигаций. Финансовая модель также должна включать финансовые результаты компании за последние 3 года. К главным элементам модели относятся: предположения (макроэкономические, отраслевые, операционные); отчет о прибылях и убытках, баланс, отчет о движении денежных средств; графика с трендами финансовых показателей.

Таблица 2

**Дашборд финансовой позиции корпорации**

Показатель	Знач. за тек. отч. период	Целевое значение	Δ	Знач. за пред. отч. период	Δ	Прогн. знач. на след. отч. период	Δ
	(1)	(2)	(3)=(1)–(2)	(4)	(5)=(4)–(1)	(6)	(7)=(6)–(1)
Денежные средства, млн руб.	550	500	+50	480	–20	530	30
Debt/ЕВITDA	3,2x	3,0x	+0,3x	2,9x	–0,3x	3,3x	+0,1x
DSCR	1,3x	1,4x	–0,1x	1,4x	0,0x	1,2x	–0,2x

Составлено автором по материалам исследования

Структура и список предположений зависят от специфики деятельности каждого конкретного заемщика и отраслевых особенностей, а также степени влияния на деятельность заемщика экономических факторов:

- с точки зрения макроэкономики в финансовую модель включаются прогнозные данные по росту ВВП, инфляции, обменному курсу, процентным ставкам, инвестиционной активности корпораций и уровне доходов потребительских расходов в экономики;
- отраслевые индикаторы включают прогнозные значения цен на продукцию компаний конкретной отрасли и на используемые в производстве ресурсы, уровень потребительских расходов в отрасли, уровень оплаты труда;
- операционные показатели определяются с учетом особенностей деятельности рассматриваемой компании и включают следующие прогнозные данные: объемы продаж и цены на продукцию компании (для расчета выручки), структуру издержек и цены поставщиков (для расчета показателей прибыльности), условия работы с клиентами и поставщиками (для расчета оборотного капитала), долговую нагрузку и инвестиционную активность (для расчета денежного потока).

Предоставляемая модель должна позволять банкам/инвесторам строить собственные сценарии, в зависимости от различных предположений касательно макроэкономики, рыночных факторов и результатов заемщика. Приведем краткое описание данных сценариев: базовый сценарий, или «сценарий заемщика», основывается на изначально заложенных в финансовую модель предположениях и результатах; альтернативный сценарий строится исходя из собственных предположений кредиторов/инвесторов, связанных с макроэкономикой, отраслевыми индикаторами и финансовыми показателями заемщика; стрессовый сценарий имеет своей целью проверку способности заемщика обслуживать кредит и соблюдать финансовые ковенанты при неблагоприятных условиях, негативно влияющих как на внешние, так и на внутренние, факторы деятельности.

*2. Изменение условий текущих кредитов.*

Как правило, в кризисный период следует ожидать некоторого ухудшения показателей кредитного качества заемщика. Как следствие, определенное изменение условий текущих кредитов может быть взаимовыгодным как для банка, так и для самого заемщика. Рассмотрим два вида подобных изменений, относящихся к финансовым ковенантам и требованиям к представлению информации.

Финансовые ковенанты устанавливаются на приемлемом для кредиторов уровне на основании финансовой модели заемщика и позволяют кредиторам оценивать кредитное качество заемщика. В случае фактического нарушения или прогнозируемого согласно обновленной финансовой модели нарушения одной или нескольких финансовых ковенант, заемщик обращается к кредиторам с запросом либо не считать данное нарушение событием дефолта в рамках юридической документации сделки, либо внести необходимые изменения в уровень финансовых ковенант.

Рассмотрим пример выполнения заемщиком финансовой ковенанты долговой нагрузки долг/ЕВITDA. Допустим, что указанный в кредитном договоре максимальный уровень финансового показателя долг/ЕВITDA составляет не более 3,0x. При этом, по итогам текущего отчетного периода, данный уровень

фактически составил 3,2х и в следующем отчетном периоде, согласно обновленной финансовой модели, прогнозируется на уровне 3,3х (см. табл. 2). Таким образом, заемщик может предложить кредиторам согласовать уровень в 3,50х как новое максимальное значение рассматриваемой финансовой ковенанты. При этом кредиторы могут пересмотреть и уровень процентной ставки по кредиту в связи с изменением финансовой устойчивости заемщика и более высокими кредитными рисками.

Аналогичный подход применяется к обязательствам по предоставлению информации. Ключевым является предоставление аудированной отчетности, текущего кредитного портфеля и обновленной финансовой модели. Заемщик может в таком же порядке, как и для изменения финансовых ковенант, запросить согласие кредиторов на более позднее предоставление обновленной финансовой модели. Например, если в кредитном договоре заемщику отводится срок в один месяц после окончания года для предоставления обновленной финансовой модели, он может обратиться к кредиторам с запросом увеличения срока до двух месяцев.

### 3. Привлечение нового финансирования.

Привлечение финансирования в кризисный период осложняется переоценкой кредиторами и инвесторами всей совокупности рисков. Поэтому банки стараются сократить объемы и сроки кредитования, в то время как на рынке в целом могут повышаться процентные ставки. Одно из возможных решений для заемщика в подобной ситуации заключается в использовании револьверных кредитных линий [8–9]. Последний инструмент позволяет получить доступ к банковской ликвидности, но с учетом кризисных реалий, и используется заемщиками для поддержания определенного уровня доступной ликвидности.

Приведем ключевые структурные особенности RCFs:

- валюта: рубли, евро, долл. США;
- объем: зависит от требований заемщика;
- процентная ставка: согласуется заемщиком и банком при использовании револьверной кредитной линии;
- срок: срок траншей – 1, 3, или 6 месяцев; общий срок кредита – до 3-х лет;
- график погашения: одним платежом в конце срока каждого из траншей, кредит должен быть полностью погашен в конце срока;
- обеспечение: отсутствует;
- значимые условия: набор стандартных для рынка синдицированного кредитования финансовых ковенант;
- длительность реализации сделки: 1–2 месяца;
- банки-кредиторы: финансирование предоставляется синдикатом из 4–5 международных банков.

## ФИНАНСИРОВАНИЕ СДЕЛОК М&А СИНДИЦИРОВАННЫМИ КРЕДИТАМИ И ЕВРООБЛИГАЦИЯМИ

Предложим алгоритм финансирования сделок М&А, заключающийся в совместном использовании корпорациями бридж-кредитов, синдицированных кредитов и еврооблигаций.

Приведем основные шаги данного алгоритма (рис. 1):

1. Корпорация-покупатель привлекает краткосрочный бридж-кредит («1»). Поступающие денежные средства направляются корпорацией для расчета с продавцом в рамках сделке М&А («А»).

Основные структурные параметры бридж-кредитов следующие:

- валюта: рубли, евро, долл. США;
- объем: зависит от стоимости сделки М&А;
- процентная ставка: плавающая или фиксированная;
- срок: 3–6 месяцев, с возможностью продления до одного года;
- график погашения: одним платежом в конце срока кредита;
- обеспечение: отсутствует;
- значимые условия: так как кредит является краткосрочным, документация включает минимальный набор финансовых ковенант;
- длительность реализации сделки: 1 месяц;
- банки-кредиторы: финансирование предоставляется одним или несколькими ключевыми партнерами корпорации.

2. Корпорация реализует сделку по привлечению срочного (или классического) синдицированного кредита от пула банков («2»). Денежные средства направляются на частичное погашение бридж-кредита («Б»).

Приведем финансовые элементы срочного синдицированного кредита:

- валюта: рубли, евро, долл. США;
- объем: зависит от стоимости сделки M&A;
- процентная ставка: плавающая или фиксированная;
- срок: 3–5 лет;
- график погашения: одним платежом в конце срока кредита или равными ежеквартальными платежами после окончания льготного периода (1–2 года);
- обеспечение: гарантии и поручительства, залог активов, банковских счетов;
- значимые условия: наличие полного комплекта финансовых ковенантов;
- длительность реализации сделки: 2 месяца;
- банки-кредиторы: финансирование предоставляется синдикатом российских и международных банков.

3. Корпорация размещает выпуск еврооблигаций на международном рынке капитала («3»). Денежные средства направляются на полное погашение бридж-кредита («В»).

Рассмотрим ключевые условия выпуска еврооблигаций:

- валюта: евро, долл. США;
- объем: зависит от стоимости сделки M&A;
- процентная ставка: фиксированная;
- срок: 5–7 лет;
- график погашения: одним платежом в конце срока еврооблигаций;
- обеспечение: отсутствует;
- значимые условия: регистрация выпуска и допуск к торгам на одной из европейских бирж;
- длительность реализации сделки: 2 месяца;
- инвесторы: международные управляющие и страховые компании, хедж-фонды.

В результате реализации данных сделок компания рассчитывается по сделке M&A с помощью бридж-кредита, а затем рефинансирует данный краткосрочный банковский инструмент среднесрочными и долгосрочными сделками на рынках кредитного и долгового капитала соответственно.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Алгоритм финансирования сделок по слияниям и поглощениям с использованием бридж-кредитов, синдицированных кредитов и еврооблигаций

В итоге корпорация достигает нескольких целей по формированию оптимальной структуры капитала: диверсификация источников финансирования вследствие использования различных инструментов; «удлинение» сроков привлеченных денежных средств в результате использования среднесрочных синдицированных кредитов и долгосрочных еврооблигаций; применение финансовых инструментов, деноминированных в разных валютах (рубли, долл. США, евро); взаимодействие с российскими и международными банками, так и с институциональными инвесторами глобальных рынков капитала [10].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе были проанализированы основные стратегические вопросы привлечения международного финансирования российскими корпорациями. Одним из ключевых стратегических элементов управления финансовой позицией корпорации является проведение топ-менеджерами бенчмаркинга с анализом ключевых показателей деятельности. К подобным показателям относятся доля долгового финансирования, кредитный рейтинг, средневзвешенная стоимость капитала.

Важным аспектом взаимодействия корпорации с кредиторами и инвесторами является выстраивание эффективных и транспарентных коммуникаций в кризисный период. Для этого необходимо регулярное представление обновленных финансовых документов (модель, аудированная отчетность, текущий кредитный портфель).

Рассмотренный в работе алгоритм финансирования сделок M&A позволяет корпорациям использовать сделки по привлечению синдицированных кредитов и размещению еврооблигаций с целью формирования оптимальной структуры капитала, а также достижения целей диверсификации и развития отношений с банками и инвесторами. Предложенный подход к использованию ключевых инструментов привлечения международного кредитного и долгового финансирования, может способствовать дальнейшему развитию российского рынка корпоративного контроля.

## Библиографический список

1. Тарасов А.А. Роль топ-менеджера в привлечении международного финансирования. *Управление*. 2018;1:20–24. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2018-1-20-24>
2. Тарасов А.А. Управленческий анализ инструментов привлечения международного финансирования. *Управление*. 2020;2:57–62. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2020-2-57-62>
3. Rauh J., Sufi A. Capital structure and debt structure. *The Review of Financial Studies*. 2010;23(12):4242–4280. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhq095>
4. Baker H., Martin G. *Capital structure and corporate financing decisions: theory, evidence, and practice*. Wiley; 2011. 504 p.
5. Langohr H., Langohr P. *The rating agencies and their credit ratings*. Wiley; 2009. 524 p.
6. Hasan I., Politsidis P., Sharma Z. Global syndicated lending during the COVID-19 pandemic. *Journal of Banking & Finance*. 2021;133:106121. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106121>
7. Rosenbaum J., Pearl J. *Investment banking: valuation, LBOs, M&A, and IPOs*. 3<sup>rd</sup> ed. Wiley; 2020. 512 p.
8. Shaiman L., Marsh B. (eds.). *The handbook of loan syndications and trading*. 2<sup>nd</sup> ed. McGraw-Hill; 2022. 976 p.
9. Hommel U., Fabich M., Schellenberg E., Firnkorn L. (eds.). *The strategic CFO. Creating value in a dynamic market environment*. Heidelberg: Springer Berlin; 2011. 316 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-04349-9>
10. Whittaker D. *The strategic corporate investments handbook*. Euromoney Institutional Investor; 2014. 282 p.

## References

1. Tarasov A.A. The role of top-management in raising international financing. *Upravlenie/Management (Russia)*. 2018;1:20–24. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2018-1-20-24>
2. Tarasov A.A. Managerial analysis of instruments for raising international financing. *Upravlenie/Management (Russia)*. 2020; 2:57–62. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2020-2-57-62>
3. Rauh J., Sufi A. Capital structure and debt structure. *The Review of Financial Studies*. 2010;23(12):4242–4280. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhq095>
4. Baker H., Martin G. Capital structure and corporate financing decisions: theory, evidence, and practice. Wiley; 2011. 504 p.
5. Langohr H., Langohr P. The rating agencies and their credit ratings. Wiley; 2009. 524 p.
6. Hasan I., Politsidis P., Sharma Z. Global syndicated lending during the COVID-19 pandemic. *Journal of Banking & Finance*. 2021;133:106121. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106121>

7. Rosenbaum J., Pearl J. *Investment banking: valuation, LBOs, M&A, and IPOs*. 3rd ed. Wiley; 2020. 512 p.
8. Shaiman L., Marsh B. (eds.). *The handbook of loan syndications and trading*. 2nd ed. McGraw-Hill; 2022. 976 p.
9. Hommel U., Fabich M., Schellenberg E., Firnkorn L. (eds.). *The strategic CFO. Creating value in a dynamic market environment*. Heidelberg: Springer Berlin; 2011. 316 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-04349-9>
10. Whittaker D. *The strategic corporate investments handbook*. Euromoney Institutional Investor; 2014. 282 p.

## Психологические особенности женщин, выбирающих осознанную бездетность

Козырева Валентина Валерьевна

Канд. психол. наук, доц. факультета психологии  
ORCID: 0000-0003-2033-2726, e-mail: val\_kozyreva@mail.ru

Российский государственный социальный университет, г. Москва, Россия

### Аннотация

В статье выполнен обзор изученности проблемы бездетности в зарубежной и отечественной литературе. Представлены результаты авторского исследования, выявляющего психологические особенности женщин, выбирающих осознанную бездетность. С помощью опросника на выявление доминирующего инстинкта, опросника «Репродуктивные мотивы», Калифорнийского психологического опросника описаны и проанализированы особенности женщин, сознательно выбирающих для себя бездетность и женщин, имеющих детей. Среди психологических черт у женщин-«чайлдфри» преобладают доминантные черты, направленные на социальные и межличностные взаимоотношения, способности к статусу, независимости и гибкости, психологическому складу ума, достижению через подчинение и через независимость и др. Они нацелены на доминирование, самоконтроль и контроль своей жизни, получение от жизни материальных и социальных благ, при этом не желают себя связывать ответственностью за других людей в целом и за детей в частности.

### Ключевые слова

Доминирующий инстинкт, осознанная бездетность, психологические особенности, репродуктивные мотивы, родительство

**Для цитирования:** Козырева В.В. Психологические особенности женщин, выбирающих осознанную бездетность // Вестник университета. 2022. № 6. С. 200–208

## Psychological characteristics of women who choose conscious childlessness

Valentina V. Kozyreva

Cand. Sci. (Psy.), Assoc. Prof. of the Psychology Faculty  
ORCID: 0000-0003-2033-2726, e-mail: val\_kozyreva@mail.ru

Russian State Social University, Moscow, Russia

### Abstract

The article provides a review of the study of the problem of childlessness in foreign and domestic literature is presented. The results of the author's research, revealing the psychological characteristics of women, choosing conscious childlessness, are presented. The characteristics of women who consciously choose childlessness for themselves and women with children have been described and analysed by a questionnaire to identify the dominant instinct, the questionnaire "Reproductive Motives", the California Psychological Questionnaire. Among the psychological traits of childfree women, dominant traits aimed at social and interpersonal relationships, abilities for status, independence and flexibility, achievement through submission and through independence prevail, etc. They are aimed at domination, control of themselves and their lives, receiving material and social benefits from life, moreover, they do not want to bind themselves with responsibility for other people in general, and for children in particular.

### Keywords

Dominant instinct, conscious childlessness, psychological characteristics, reproductive motives, parenthood

**For citation:** Kozyreva V.V. (2022) Psychological characteristics of women who choose conscious childlessness. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 200–208.

### ВВЕДЕНИЕ

Вопросы демографической политики занимают умы многих исследователей. Изменение отношения к роли женщины, когда материнство становится выбором, а не неотъемлемым аспектом развития, ставит перед наукой новые вопросы. Часто бездетность рассматривается только в контексте вынужденной бездетности, когда родительство невозможно по медицинским показателям. Тем не менее, в современной зарубежной и отечественной психологии начинают появляться работы по психологическим факторам осознанного выбора бездетности у женщин. Отметим, что вышеуказанные исследования в большей мере фрагментарно освещают вопросы «осознанной бездетности», в большей мере такие исследования уделяют значимое внимание противопоставлению феномена родительства или выделения причин осознанной бездетности.

В настоящее время во многих странах отмечается откладывание создания брака и семьи на более поздний срок, одновременно растет выбор бездетности, и актуальным является понимание психологических особенностей женщин, выбирающих осознанную бездетность с целью более глубокого понимания данного феномена.

---

© Kozyreva V.V., 2022.

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



## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Длительное время в рамках психологии доминировало традиционное понимание гендерных ролей, в рамки которых не вписывалось понятие осознанной бездетности.

Ранние теоретики психоанализа придерживались различных взглядов на развитие женственности, но они в целом согласны, что материнство является вершиной развития, делая бездетных женщин теми, кто не может отказаться от мужских качеств и, следовательно, не так развит, как матери. Осознанная бездетность в результате не могла рассматриваться в качестве нормы, так как шла вразрез с устоявшимися взглядами.

В целом зарубежный психоанализ с момента зарождения до 1960-х гг. либо игнорирует возможность выбора бездетности, либо считает его патологией, либо идеализирует материнство до такой степени, что в обществе бездетность не признается приемлемым вариантом для женщин. В отечественных исследованиях вопросу также не уделялось внимания и как результат следования зарубежным психологическим идеям, так и аналогичной крепости семейных ценностей в обществе. Изменения в сфере психологии начали происходить в связи с активным развитием феминизма и ее сближением с социологией.

## ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Отказ от представления о материнстве как женском предназначении позволяет сделать шаг к изучению альтернативных вариантов реализации женщины в дальнейших теориях. Но и сегодня не всегда осуществляется отход от рассмотрения материнства как нормы. Разнообразие современных исследований позволяет создать картину психологического портрета женщин, сознательно выбравших бездетность, хотя ее полнота является дискуссионным вопросом из-за сложившегося негативного отношения к феномену бездетности и вариации методик исследования, отбора респондентов.

В теориях Н. Чодороу [1] имеется тезис, что не существует доказательств инстинктивной или биологической основы материнства. На практике часть женщин действительно испытывает сильные побуждения, которые могут быть отнесены к стремлению к материнству, хотя неизвестно, какая часть женщин, ставших матерями, на самом деле их испытывает. Однако значительная часть исследований женщин, склонившихся к бездетности, показывает, что выбор частично обусловлен отсутствием каких-либо инстинктов, желаний или других способов указания на побуждение к материнству. Феномен рассматривается как негативный.

В исследовании Х. Петерсон и К. Энгволл [3] задается вопрос о конкретном опыте бездетных женщин. Было обнаружено, что вместо того, чтобы соглашаться с позицией об отсутствии каких-либо нормальных женских качеств, бездетные женщины воспринимают свои тела как «молчаливые». Они придерживаются естественной позиции, свободной от детей, являющейся результатом отсутствия желания иметь детей. Интересно, что эта позиция подпадает под биологическую парадигму, согласно которой тело диктует нежелание иметь детей точно так же, как считается, что оно диктует обратное желание [2].

Концепция наличия материнского инстинкта способствует возникновению ощущения, что выбор осознанной бездетности менее приемлем, чем бесплодие, поскольку последнее приписывается несчастью и не ставит прямой вызов традиционным моральным ценностям семьи и воспитания детей как неотъемлемым качествам женщины.

Отсутствие инстинкта или желания быть матерью является одной из многих причин оставаться бездетной, упоминающейся в различных исследованиях, в которых ставился вопрос о том, кто и почему делает выбор в пользу бездетности. Вместе с тем продолжение выяснения причин осознанной бездетности продолжает закреплять мысль, что данный выбор требует объяснения и не является нормой, тогда как данное отношение не переводится на выбор в пользу материнства. Высказывается мнение, что исследование, в котором конкретно задается вопрос, почему женщины остаются бездетными, преуменьшает важность автономии взрослых женщин и поддерживает традиционные гендерные роли. Предположение о материнстве как естественном и нормальном пути для женщин, по-прежнему, глубоко укреплено как в обществе, так и в научной сфере совместно с тем, что бездетные женщины позиционируются как «другие» [4].

В XXI в. закрепляются теории, в которых нежелание иметь ребенка рассматривается как часть вполне обоснованного и нормального развития личности. В то время как в традиционных воззрениях нет места отсутствию желания воспроизводства среди женщин в рамках нормы, в новых подходах все чаще постулируется, что бездетность не менее достойна, чем желание материнства [5].

По-разному определяется природа феномена осознанной бездетности в науке. Так, Р. Лестег [6], прежде всего, подчеркивает значимость достижений современной фармацевтики и технологий, предоставляющих широкие возможности для предотвращения нежелательной беременности с высокой степенью надежности. Женщины получили возможность самостоятельно регулировать репродуктивное поведение, даже при условии нахождения в браке и ведении активной половой жизни, что было невозможно на более ранних этапах.

Согласно теории гендерного равенства П. Макдональда [7], главной причиной осознанной бездетности в современном обществе является дисбаланс между высоким уровнем гендерного равенства в образовательной и трудовой сфере, тогда как в рамках семьи в большинстве случаев сохраняется традиционная модель, где женщина выполняет функцию ухода за домом и воспитания детей.

В связи с изменениями гендерных ролей и гендерного контракта Т. А. Гурко [8] указывает на появление интересов вне семьи, способствующих самореализации личности. Происходит автономизация отношений в паре, они становятся более пластичными для удовлетворения нужд каждого индивида. При этом в результате отказа от рождения детей у пары остается больше энергии для работы над отношениями.

В соответствии с теорией избегания рисков [9], увеличение бездетности объясняется экономической неопределенностью и ростом индивидуализации рисков. Женщины выбирают стабильность и безопасность собственного будущего, когда не могут гарантировать постоянный доход или помощь государства. Беременность и уход за ребенком требуют значительных средств, тогда как даже прилагаемые государством усилия не всегда способны предоставить идеальные условия для материнства.

С позиции теории постматериалистических ценностей Р. Инглхарта [10], существующие в современном мире тенденции определяются значительным смещением ценностных ориентиров в сторону самореализации, личностного становления и роста, свободы от традиционных норм. Либерализация общества привела к изменению демографического и репродуктивного поведения. Бездетность позволяет проявить свободу и независимость.

К. Хаким [11] подчеркивает, что в каждом поколении около 20 % женщин будут оставаться бездетными, что объясняется типичными реализуемыми сценариями, где данное количество женщин отказывается от традиционных семейных ценностей в пользу продвижения по карьерной лестнице. При этом социальный статус женщины в рамках данной теории не играет важного значения.

В рамках современной психологической литературы при этом распространено выделение различных групп женщин, выбравших осознанную бездетность. Так, наиболее часто упоминаются следующие группы:

- «реджекторы», как противники детей в целом;
- «аффексьонадо», как сторонники беззаботной жизни;
- «постоянные откладыватели», которые изначально не против детей, но в ходе откладывания меняют решение или уже не способны к деторождению;
- «волнообразные отказники», которые периодически испытывают желание материнства, но другие аспекты остаются приоритетными [12].

Каждая группа обладает собственными психологическими особенностями, при этом отдельные черты представителей одного выделенного типа могут быть противоположны психологическому портрету женщины из другой категории.

При создании психологического портрета женщин, осознанно выбравших бездетность, типично выделение значимых социальных факторов, изучение мотивации и ценностей.

Распространено мнение, что выбор в пользу бездетности делается женщинами, для которых наиболее важны личные интересы, а не желания семьи или нужды общества. При этом данные положения также опровергаются результатами различных опросов. Женщины, склонившиеся к бездетности, могут быть волонтерами и выполнять другие значимые роли, направленные на пользу общества [13].

В статье А. Т. Куцубей и И. В. Пономаревой [14] указывается, что женщины, осознанно выбирающие бездетность, отличаются рядом психологических черт личностной незрелости, а именно склонностью к самозащите, нерешительностью, пассивностью, мотивацией к избеганию ответственности и неудач, депрессивностью, тревожностью, пессимистическим атрибутивным стилем. Более того, по мнению исследователей, данные характеристики дополняются психологическими травмами, иррациональными установками и неуверенностью в себе. В результате осознанная бездетность рассматривается как проявление женщинами личностной беспомощности, которая выражается в низкой способности управлять

собственной жизнью и преобразовывать среду, достигать поставленных целей. Они не готовы к рождению и воспитанию детей.

Таким образом, женщины, осознанно выбравшие бездетность, в литературе в целом обладают большей направленностью на свободу, удовлетворение собственных интересов, однако многие исследования являются достаточно устаревшими, в связи с чем новые исследования данного вопроса представляют особую ценность.

## МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Выборку данного исследования составляют 2 группы женщин 30–40 лет по 40 женщин в каждой. Первая группа состояла из женщин, которые сами себя отнесли к «чайлдфри», не планирующие рожать детей и не имеющие детей. Вторую группу составили женщины, имеющие детей и не признающие для себя лично выбор бездетности вообще.

Для изучения психологических особенностей женщин проводится тестирование по ряду методик: опросник на выявление доминирующего инстинкта (В. И. Гарбузов), опросник «Репродуктивные мотивы» (И. С. Морозова, К. Н. Белогай, Ю. В. Борисенко, Т. О. Отт), Калифорнийский психологический опросник (англ. California Psychological Inventory, CPI).

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ АНАЛИЗ

Рассмотрев результаты анкетирования по опроснику В. И. Гарбузова, мы пришли к выводу, что у большинства женщин первой группы (40 %) доминирует инстинкт самосохранения. Это указывает на то, что у таких людей ярко выражен эгоцентризм, консерватизм, они обладают тревожностью в отношении своего здоровья и благополучия и готовы поступиться социальными потребностями ради собственной безопасности. Кроме этого, у первой группы выражен инстинкт свободы (25 %), что проявляется у людей в стремлении к независимости и в склонности к реформаторству, коренным изменениям, и отмечается тенденция к перемене мест как отрицание будничности жизни. В ряде ситуаций у таких людей возникает предрасположенность к протестам и бунтарству, которая может быть вызвана нетерпимостью к цензуре или любым ограничениям и подавлениям «Я».

Во второй группе как доминирующие инстинкты выражены альтруистический инстинкт (35 %) и продолжение рода (55 %). Включенность данных инстинктов свойственна людям с семейственностью и сверхлюбовью к своим детям, что обуславливает тенденцию к отрицанию «Я» в пользу «Мы» (семьи). Ведущими качествами у таких людей является доброта, эмпатийность, миролюбие и стремление к заботе о слабых, больных, увечных и несчастных, что проецируется из сверхтревожности относительно будущего своих детей.

Таблица 1

**Статистические различия между доминирующими инстинктами женщин двух групп (расчет  $U$ -критерия Манна – Уитни)**

Шкала	Среднее по группе 1 (женщины с осознанным выбором бездетности)	Среднее по группе 2 (женщины с детьми)	$U_{\text{эмп.}}$
Самосохранения	2,4	0,55	58,5***
Продолжения рода	0,1	2,8	18,5***
Альтруистический	0,15	2,45	29,0***
Доминирования	0,55	0,45	483,5*
Свободы	1,1	0,15	283,5***

Примечание: \* – при  $p \leq 0,05$ ; \*\* – при  $p \leq 0,01$ ; \*\*\* – при  $p \leq 0,001$

Составлено автором по материалам исследования

По результатам статистического анализа между двумя группами был выявлен ряд значимых различий. В группе женщин, сознательно не желающих заводить детей, на статистически значимом уровне более выражены такие показатели, как инстинкт самосохранения (при  $p \leq 0,01$ ), инстинкт доминирования (при  $p \leq 0,05$ ), инстинкт свободы (при  $p \leq 0,01$ ).

По результатам применения опросника «Репродуктивные мотивы» отмечаются значительные различия между группами по причинам, по которым женщины заводят детей. В выборке бездетных женщин преобладают конструктивные репродуктивные мотивы – беременность ради сохранения собственного здоровья, соответствие социальным ожиданиям и мотив воплощения своих нереализованных стремлений через ребенка. В группе женщин с детьми преобладают такие репродуктивные мотивы, как беременность ради ребенка, беременность от любимого человека, соответствие ожиданиям семьи, при этом последний мотив относится к деструктивным мотивам.

Во втором блоке опросника были включены вопросы, касающиеся причин не заводить детей. При выявлении причин не заводить детей в группе «чайлдфри» отмечаются материальные и личные причины: нет стабильности в отношениях, препятствие для самореализации, последствия для внешности женщины, отсутствие собственного жилья. В группе женщин с детьми превалирует причина объективного характера – наличие проблем со здоровьем. Все остальные причины женщины сочли менее значимыми.

Таблица 2

**Статистические различия между репродуктивными мотивами женщин  
двух групп (расчет *U*-критерия Манна – Уитни)**

Шкала	Среднее по группе 1 (женщины – «чайлдфри»)	Среднее по группе 2 (женщины с детьми)	<i>U</i> <sub>эмп.</sub>
<i>1 блок мотивов (причины заводить ребенка)</i>			
Беременность ради ребенка	1,35	4,7	312,5***
Беременность от любимого человека	0,95	4,5	280,5***
Соответствие ожиданиям семьи	2,2	4,65	61,5***
Соответствие социальным ожиданиям	4,8	1,15	33,5***
Беременность ради сохранения отношений	4,55	2,35	315,5***
Мотив рождения ребенка для получения материальной выгоды	2,9	0,1	315,0***
Мотив воплощения своих нереализованных стремлений через ребенка	4,25	1,85	280,5***
Беременность ради сохранения собственного здоровья	4,65	1,05	91,5***
<i>2 блок мотивов (причины не заводить ребенка)</i>			
Отсутствие материальных условий	4,7	0,9	102,0***
Новые проблемы в браке (бытовые проблемы)	3,4	1,1	28,0***
Наличие проблем со здоровьем	3,4	4,75	459,5*
Неуверенность в завтрашнем дне	4,15	1,55	123,5***
Нет стабильности в отношениях	4,25	2,15	93,5***
Препятствие для самореализации	4,5	1,2	89,0***
Последствия для внешности женщины	4,3	0,95	35,5***
Отсутствие собственного жилья	4,85	1,25	51,5***

Примечание: \* – при  $p \leq 0,05$ ; \*\* – при  $p \leq 0,01$ ; \*\*\* – при  $p \leq 0,001$

*Составлено автором по материалам исследования*

Статистический анализ различий репродуктивных мотивов позволили выделить значимые различия по следующим мотивам (более выражены в группе женщин-«чайлдфри»): соответствие социальным ожиданиям (при  $p \leq 0,01$ ), беременность ради сохранения отношений (при  $p \leq 0,01$ ), мотив рождения ребенка для получения материальной выгоды (при  $p \leq 0,01$ ), мотив воплощения своих нереализованных стремлений через ребенка (при  $p \leq 0,01$ ), беременность ради сохранения собственного здоровья (при  $p \leq 0,01$ ), отсутствие материальных условий (при  $p \leq 0,01$ ), новые проблемы в браке (бытовые проблемы)

(при  $p \leq 0,01$ ), наличие проблем со здоровьем (при  $p \leq 0,05$ ), неуверенность в завтрашнем дне (при  $p \leq 0,01$ ), нестабильность в отношениях (при  $p \leq 0,01$ ), препятствие для самореализации (при  $p \leq 0,01$ ), последствия для внешности женщины (при  $p \leq 0,01$ ), отсутствие собственного жилья (при  $p \leq 0,01$ ).

Результаты диагностики по опроснику «Калифорнийский психологический опросник» у женщин из группы «чайлдфри» свидетельствуют о превосходстве, влиятельности, ориентированности индивида на межличностное взаимодействие, общей компетентности в социальных взаимоотношениях, свидетельствуют о внимательности, заботливости, осторожности. Это достаточно прямолинейный тип людей, который характеризуется контролем над поведением, чувством долга и несклонностью к риску, говорят о направленности и стремлении к достижениям, индивиды с такими баллами в целом обладают высокими достижениями (свершениями) в интеллектуальном и профессиональном планах.

Анализируя особенности психологических характеристик женщин второй группы, отметим, что их результаты свидетельствуют о внимательности, заботливости, осторожности, это достаточно прямолинейный тип людей, который характеризуется контролем над поведением, чувством долга и несклонностью к риску; любопытством и любознательностью индивида, широте его восприятия, адаптивности и сензитивности к окружению, сдержанностью, неспособностью отстаивать свои права, смущением и стеснением при социальных контактах.

Таблица 3

**Статистические различия между психологическими особенностями по Калифорнийскому опроснику женщин двух групп (расчет  $U$ -критерия Манна – Уитни)**

Шкала	Среднее по группе 1 (женщины – «чайлдфри»)	Среднее по группе 2 (женщины с детьми)	$U_{эмп.}$
Шкала доминирования	65,700	52,850	568,5*
Способность к статусу	66,450	37,925	244,0***
Общительность	59,200	67,100	1011,5*
Социальное присутствие	74,100	37,775	144,5***
Самопринятие	69,275	39,400	250,0***
Независимость	71,875	45,925	341,5***
Эмпатия	67,425	50,550	422,0***
Социализация	51,800	65,450	1086,0**
Самоконтроль	48,425	71,300	1296,5***
Хорошее впечатление	57,975	70,325	1028,5*
Обычность	36,400	57,000	1182,0***
Чувство благополучия	40,025	48,275	1030,5*
Достижение через подчинение	69,700	38,450	198,0***
Достижение через независимость	71,575	37,400	163,0***
Интеллектуальная эффективность	69,275	51,000	450,5***
Психологический склад ума	57,625	74,650	1113,0**
Гибкость	34,350	72,475	1548,0***
Женственность/мужественность	48,775	74,075	1298,5***

Примечание: \* - при  $p \leq 0,05$ , \*\* – при  $p \leq 0,01$ , \*\*\* – при  $p \leq 0,001$

Составлено автором по материалам исследования

Статистический анализ различий психологических особенностей женщин двух групп позволил выделить следующие различия (более выражены у женщин-«чайлдфри»): шкала доминирования (при  $p \leq 0,05$ ), способность к статусу (при  $p \leq 0,01$ ), социальное присутствие (при  $p \leq 0,01$ ), самопринятие (при  $p \leq 0,01$ ), независимость (при  $p \leq 0,01$ ), эмпатия (при  $p \leq 0,01$ ), достижение через подчинение (при  $p \leq 0,01$ ), достижение через независимость (при  $p \leq 0,01$ ), интеллектуальная эффективность (при  $p \leq 0,01$ ).

У женщин, имеющих детей (группа 2), больше выражены такие переменные, как инстинкт продолжения рода (при  $p \leq 0,001$ ), альтруистический (при  $p \leq 0,001$ ), беременность ради ребенка (при  $p \leq 0,01$ ),

беременность от любимого человека (при  $p \leq 0,001$ ), соответствие ожиданиям семьи (при  $p \leq 0,001$ ), общительность (при  $p \leq 0,05$ ), социализация (при  $p \leq 0,01$ ), самоконтроль (при  $p \leq 0,001$ ), хорошее впечатление (при  $p \leq 0,05$ ), обычность (при  $p \leq 0,001$ ), чувство благополучия (при  $p \leq 0,05$ ), психологический склад ума (при  $p \leq 0,01$ ), гибкость (при  $p \leq 0,001$ ), женственность/мужественность (при  $p \leq 0,001$ ).

Не выявлено между двумя группами женщин значимых различий по таким показателям, как исследовательский инстинкт, инстинкт сохранения достоинства, беременность как протест, ограничение социальных контактов, большая физическая нагрузка, ответственность, толерантность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретический анализ и обобщение научной литературы показали, что исследование осознанной бездетности как самостоятельного психологического феномена началось только с момента распространения феминизма, гендерных исследований и связи с социологическими явлениями в современном обществе. Тем не менее, до настоящего времени сохранилось традиционное негативное отношение к бездетности как отклонению от нормы как в зарубежной, так и в отечественной литературе. С увеличением количества психологических трудов по теме делаются попытки создания психологического портрета женщин, выбравших бездетность, изучения их мотивации, удовлетворенности и др.

В число психологических факторов, влияющих на выбор женщиной бездетности, включаются наличие альтернативных вариантов реализации в условиях гендерного равенства, внутреннее стремление к свободе, отсутствие ценностной потребности в рождении детей, переживание детских травм, строгие убеждения относительно современного мироустройства и т. п. При этом ряд негативно оцениваемых факторов, как эгоизм, ненависть к детям не всегда находят подтверждение в исследованиях.

Эмпирическое исследование, проведенное с целью сравнения на двух выборках женщин («чайлдфри» и женщин, имеющих детей и не поддерживающих позицию «чайлдфри») позволило определить психологические особенности женщин, выбирающих осознанную бездетность: они нацелены на достижение, независимость, доминирование, контроль себя и своей жизни, получение от жизни материальных и социальных благ, при этом не желают себя связывать ответственностью за других людей в целом и за детей в частности.

## Библиографический список

1. Chodorow N.J. *Individualizing Gender and Sexuality. Theory and Practice*. London and New York: Routledge; 2012. 210 p.
2. Peterson H., Engwall K. Silent bodies: Childfree women's gendered and embodied experiences. *European Journal of Women's Studies*. 2013;20(4):376–389. <https://doi.org/10.1177/1350506812471338>
3. Ушакова В.Р. Ценность семьи и родительства у молодежи с разными моделями репродуктивного поведения. *Известия Саратовского университета. Серия: Философия. Психология. Педагогика*. 2020;20(3):322–328. <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2020-20-3-322-328>
4. Ушакова В.Р. Этнопсихологические особенности личности, склонной к трудоголизму. *Научный результат. Педагогика и психология образования*. 2018;4(2):87–98. <https://doi.org/10.18413/2313-8971-2018-4-2-0-9>
5. Большунова Т.В. Феномен чайлдфри: макросоциологический анализ. *Вестник университета*. 2018;(4):145–149. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-4-145-149>
6. Lesthaeghe R. J. The Unfolding Story of the Second Demographic Transition. *Population and Development Review*. 2010;36(2):211–251. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2010.00328.x>
7. McDonald P. Societal Foundations for Explaining Fertility: Gender Equity. *Demographic Research*. 2013;28:981–994. <https://doi.org/10.4054/DemRes.2013.28.34>
8. Гурко Т.А. *Брак и родительство в России*. М.: Ин-т социологии РАН; 2008. 326 с.
9. Бичарова М.М. Чайлдфри: гендерные различия и перспективы изменения жизненной позиции. В кн.: Гуляев Г.Ю. (отв. ред.). *Сборник статей международной научно-практической конференции «Инновационное развитие: потенциал науки и современного образования»*, Пенза, 5 января 2018 г. В 3-х частях. Ч. 3. Пенза: Наука и просвещение; 2017. С. 240–242.
10. Инглхарт Р. *Культурная эволюция. Как изменяются человеческие мотивации и как это меняет мир = Cultural evolution (1934)*. Пер. с англ. С.Л. Лопатина. М.: Мысль, 2018. 334 с.
11. Hakim C. Women's lifestyle preferences in the 21st century: Implications for family policy. In: Beets G., Schippers J., te Velde E. (eds). *The Future of Motherhood in Western Societies*. Dordrecht: Springer; 2010. P. 177–195. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-8969-4\\_12](https://doi.org/10.1007/978-90-481-8969-4_12)

12. Захарова Е.И. Условия становления негативного отношения современных женщин к материнской роли. *Культурно-историческая психология*. 2015;11(1):44–49. <https://doi.org/10.17759/chp.2015110106>
13. Лушина Е.А. Об актуальных тенденциях выбора репродуктивного поведения в современном обществе. *Проблема соотношения естественного и социального в обществе и человеке*. 2020;(11):114–126.
14. Кудубей А.Т., Пономарева И.В. Психологические особенности и мотивы отказа от рождения детей представителей чайлдфри. *Ученые записки КФУ им. В.И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология*. 2019;5(3):94–104.

## References

1. Chodorow N.J. *Individualizing gender and sexuality. Theory and practice*. London and New York: Routledge; 2012. 210 p.
2. Peterson H., Engwall K. Silent bodies: Childfree women's gendered and embodied experiences. *European Journal of Women's Studies*. 2013;20(4):376–389. <https://doi.org/10.1177/1350506812471338>
3. Ushakova V.R. Family Value in Young People with Different Reproductive Behaviors. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Series: Philosophy. Psychology. Pedagogy*. 2020;20(3):322–328.
4. Ushakova V.R. Ethnopsychological features of the workaholic. *Scientific result. Pedagogic and psychology of education*. 2018;4(2):87–98. <https://doi.org/10.18413/2313-8971-2018-4-2-0-9>
5. Bolshunova T.V. The childfree phenomenon: a macrosociological analysis. *Vestnik Universiteta*. 2018;(4):145–149. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-4-145-149>
6. Lesthaeghe R. J. The Unfolding Story of the Second Demographic Transition. *Population and Development Review*. 2010;36(2):211–251. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2010.00328.x>
7. McDonald P. Societal Foundations for Explaining Fertility: Gender Equity. *Demographic Research*. 2013;28:981–994. <https://doi.org/10.4054/DemRes.2013.28.34>
8. Gurko T.A. *Marriage and parenthood in Russia*. Moscow: Institute of Sociology RAS; 2008. 326 p. (In Russian).
9. Bicharova M.M. Childfree: gender differences and prospects for changing the life position. In: Gulyaev G.Y. (ed.). *Proceedings of the international scientific-practical conference "Innovative Development: Potential of Science and Modern Education", Penza, January 5, 2018. In 3 parts. Part 3*. Penza: Nauka i prosveshchenie; 2017. P. 240–242.
10. Inglehart R. *Cultural evolution. How human motivations change and how it changes the world*. Trans. from Eng. S.L. Lopatin. M.: Mysl'; 2018. 334 p. (In Russian).
11. Hakim C. Women's lifestyle preferences in the 21st century: Implications for family policy. In: Beets G., Schippers J., te Velde E. (eds). *The Future of Motherhood in Western Societies*. Dordrecht: Springer; 2010. P. 177–195. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-8969-4\\_12](https://doi.org/10.1007/978-90-481-8969-4_12)
12. Zakharova E.I. Negative Attitude towards Motherhood in Modern Women: Settings and Conditions. *Cultural-historical psychology*. 2015;11(1):44–49. <https://doi.org/10.17759/chp.2015110106>
13. Lushina E.A. On current trends in the choice of reproductive behavior in modern society. *The problem of the correlation of natural and social in society and man*. 2020;(11):114–126.
14. Kutsubey A.T., Ponomareva I.V. Psychological peculiarities and motives refusal of childbirth representative of childfree. *Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Sociologia, pedagogika, psihologia*. 2019;5(3):94–104.