

Научный журнал

Scientific Journal

Учредитель

Founder

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова»
(ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»)

Plekhanov Russian University of Economics
(PRUE)

Основан в 2003 г.

Founded in 2003

Издание перерегистрировано
в Федеральной службе по надзору в сфере
связи, информационных технологий
и массовых коммуникаций:
ПИ № ФС77-64709 от 22 января 2016 г.

The edition is reregistered
in the Federal Service for communication,
informational technologies and media control:
PI N FS77-64709 dated 22 January 2016

Журнал включен в Перечень российских
рецензируемых научных журналов, в которых
должны быть опубликованы основные
научные результаты диссертаций
на соискание ученых степеней доктора
и кандидата наук

The journal was included in the List of leading
scientific journals and publications
of the Higher Attestation Board, publication
in which is mandatory for defending
PhD and Doctorate dissertations

Журнал включен в систему
Российского индекса научного цитирования

The journal is included in the Russian index
of scientific citing

Подписка по каталогу Агентства «Роспечать».
Подписной индекс 84670

Subscription by 'Rospechat' catalogue
Index 84670

При перепечатке материалов ссылка на
журнал «Вестник Российского экономического уни-
верситета имени Г. В. Плеханова» обязательна.
Рукописи, не принятые к публикации, не возвраща-
ются.
Мнение редакции и членов редколлегии
может не совпадать с точкой зрения авторов публи-
каций.

In case materials from 'Vestnik of the Plekhanov Russian
University of Economics' are reproduced,
the reference to the source is mandatory. Materials not
accepted for publication are not returned.
Opinions of editorial council and editorial board
may not coincide with those of the authors of
publications.

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Гришин В. И., д-р экон. наук, профессор, ректор
Российского экономического университета имени
Г. В. Плеханова, Москва, Россия

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Рюдигер Ульрих, д-р наук, профессор, ректор Рейнско-
Вестфальского технического университета, Ахен, Германия

Шромник Анджей, доктор наук, профессор, заведующий
кафедрой торговли и рыночных учреждений Краковского
экономического университета, Польша

Франц Террил Л., кандидат наук, директор по развитию
и старший преподаватель HSBC Business School
Пекинского университета, Шенжень, Китай

Асалиев А. М., д-р экон. наук, профессор, проректор
по дополнительному образованию и филиалам
Российского экономического университета имени
Г. В. Плеханова, Москва, Россия

Бахтизин А. Р., чл.-корр. РАН, профессор РАН, доцент,
д-р экон. наук, директор ЦЭМИ РАН,
Москва, Россия

Брагина З. В., д-р техн. наук, профессор, профессор кафедры
экономики и экономической безопасности Костромского
государственного университета, Кострома, Россия

Гагарина Г. Ю., д-р экон. наук, доцент, заведующая
кафедрой национальной и региональной экономики
Российского экономического университета имени
Г. В. Плеханова, Москва, Россия

Галанов В. А., д-р экон. наук, профессор, профессор
кафедры «Финансовые рынки» Российского
экономического университета имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Деметьев В. Е., чл.-корр. РАН, д-р экон. наук, профессор,
главный научный сотрудник ЦЭМИ РАН, Москва, Россия

Екимова К. В., д-р экон. наук, профессор, проректор
Государственного университета управления, Москва, Россия

Зарова Е. В., д-р экон. наук, профессор, начальник отдела
обработки и анализа статистической информации
Департамента экономической политики и развития города
Москвы; руководитель Центрально-Евразийского
представительства Международного статистического
института, Москва, Россия

Караваяева И. В., д-р экон. наук, профессор, заведующая
кафедрой экономической теории Института экономики РАН,
Москва, Россия

Кореньков В. В., д-р техн. наук, профессор, директор
лаборатории информационных технологий Объединенного
института ядерных исследований, Москва, Россия

Косоруков О. А., д-р техн. наук, профессор, профессор
факультета Высшей школы управления и инноваций
Московского государственного университета имени
М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Ленчук Е. Б., д-р экон. наук, директор Института
экономики РАН, Москва, Россия

Масленников В. В., д-р экон. наук, профессор, профессор
кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий
Российского экономического университета имени
Г. В. Плеханова, Москва, Россия

Скоробогатых И. И., д-р экон. наук, профессор,
заведующая кафедрой маркетинга Российского
экономического университета имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Тихомиров Н. П., д-р экон. наук, профессор, заведующий
кафедрой математических методов в экономике
Российского экономического университета имени
Г. В. Плеханова, Москва, Россия

Устюжанина Е. В., д-р экон. наук, профессор, заведующая
кафедрой экономической теории Российского экономического
университета имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия

Фитуни Л. Л., чл.-корр. РАН, д-р экон. наук, профессор,
заместитель директора Института Африки РАН,
Москва, Россия

CHIEF EDITOR

Viktor I. Grishin, Doctor of Economics, Professor,
Rector of the Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

EDITORIAL BOARD

Ulrich Ruediger, Dr. Sc., Professor, Rector, Rhenish-Westphalian
Technical University, Aachen, Germany

Andrzej Szromnik, Doctor of Science, Professor, the Head
of the Department for Trade and Market Institutions
of the Krakow University of Economics, Poland

Terrill L. Frantz, PhD, Director for Development
and Senior Lecturer of HSBC Business School,
Peking University, Shenzhen, China

Asali M. Asaliev, Doctor of Economics, Professor,
Vice-rector for Further Education and Branches
of the Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

Albert R. Bakhtizin, Corresponding member of RAS,
Professor of RAS, Assistant Professor, Doctor of Economics,
Director of CEMI RAS, Moscow, Russia

Zinaida V. Bragina, Doctor of Tech. Sciences, Professor,
Professor of the Department for Economics and Economic Security
of Kostroma State University, Kostroma, Russia

Galina Yu. Gagarina, Doctor of Economics, Assistant Professor,
the Head of the Department for National and Regional
Economy of the Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

Vladimir A. Galanov, Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department for Financial Markets
of the Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

Victor E. Dementiev, Corresponding member of RAS, Doctor
of Economics, Professor, chief researcher CEMI RAS, Moscow, Russia

Kseniya V. Ekimova, Doctor of Economics, Professor,
Vice-rector of the State University of Management, Moscow, Russia

Elena V. Zarova, Doctor of Economics, Professor, the Head
of the Section of Processing and Analyzing Statistic
Information of the Department for Economic Policy
and Development of Moscow; the Head of the Central-Eurasian
Representation Office of the International Statistics Institution,
Moscow, Russia

Irina V. Karavaeva, Doctor of Economics, Professor,
the Head of the Department for Economic Theory
of the Institute of Economics of RAS, Moscow, Russia

Vladimir V. Korenkov, Doctor of Tech. Sciences, Professor,
Director of the Informational Technologies Laboratory
of the Joint Institute of Nuclear Research, Moscow, Russia

Oleg A. Kosorukov, Doctor of Tech. Sciences, Professor,
Professor of the Graduate School of Management
and Innovation Lomonosov Moscow State University,
Moscow, Russia

Elena B. Lenchuk, Doctor of Economics, Director
of the Institute of Economics of RAS, Moscow, Russia
Valeriy V. Maslennikov, Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department for Management Theory
and Business Technologies of the Plekhanov Russian
University of Economics, Moscow, Russia

Irina I. Skorobogatikh, Doctor of Economics,
Professor, the Head of the Department for Marketing
of the Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

Nikolay P. Tikhomirov, Doctor of Economics,
Professor, the Head of the Department for Mathematical
Methods in Economics of the Plekhanov Russian University
of Economics, Moscow, Russia

Elena V. Ustyuzhanina, Doctor of Economics, Professor,
the Head of the Department for Economic Theory
of the Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Leonid L. Fituni, Corresponding member of RAS,
Doctor of Economics, Professor, Deputy Director of the Institute
of Africa of RAS, Moscow, Russia

Содержание

Экономика

<i>Каленов О. Е.</i> Организация в экономике знаний	5
<i>Кочурова Л. И., Харлампенков Е. И.</i> Роль государства в управлении российским национальным рынком	15
<i>Кузьмина М. В.</i> Опыт мировых банкротств: причины и решения	23
<i>Прохоров П. Э.</i> Подходы к измерению вклада цифровой экономики в валовой внутренний продукт Российской Федерации	32

Управление инновациями

<i>Гриценко В. С.</i> Инновации и цифровизация российской экономики: проблемы и ограничения	44
---	----

Региональная экономика

<i>Баранников А. Л., Богоутдинов Б. Б., Иванова С. П.</i> Основные направления формирования Стратегии социально-экономического развития муниципального образования «Намский улус»	51
<i>Бондаренко Н. Е., Губарев Р. В., Гришина Т. В.</i> Социально-экономические условия инновационного развития регионов Российской Федерации	59
<i>Печенская М. А.</i> Налоговая задолженность местных бюджетов: масштабы и возможности сокращения	70
<i>Никитина Т. И.</i> Определение уровня устойчивого социально-экономического развития сельских территорий (на примере Челябинской области)	79

Теория и практика управления

<i>Карташова Л. В., Толстякова О. В.</i> Управление человеческими ресурсами в образовательном учреждении – впереди большие перемены	89
<i>Баринова Н. В.</i> Выбор методик стратегического планирования как основа устойчивого развития предприятия в условиях нестабильности экономики	100
<i>Вейнберг Р. Р., Литвишко О. В., Сахарова С. М.</i> Анализ практик изумрудной парадигмы как способ повышения эффективности управленческих решений	109
<i>Худяков С. В.</i> Систематизация глобализационных процессов промышленной концентрации	121
<i>Калинина О. Н.</i> Модернизация и инновационное развитие производственных систем путем привлечения частного капитала	128
<i>Онопrienко А. В.</i> Модели связи внутрифирменного обучения персонала с конкурентоспособностью организации	139
<i>Симутова Д. В.</i> Современные методы управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих	146

Маркетинг, логистика, сфера услуг

<i>Фомин Г. П., Сухорукова И. В., Мушруб В. А.</i> Методы оценки операционных рисков в торговле	156
<i>Милов С. Н., Милов А. С.</i> Исследование проблем управления ассортиментом и товарными запасами в торговых сетях	163

Contents

Economics

<i>Kalenov O. E.</i> The Organization in Economy of Knowledge	5
<i>Kochurova L. I., Kharlampenkov E. I.</i> The Role of State in Governing the Russian National Market	15
<i>Kuzmina M. V.</i> Experience of World Bankruptcies: Reasons and Solutions	23
<i>Prokhorov P. E.</i> Approaches to Assessing the Contribution of Digital Economy to Gross Domestic Product of the Russian Federation	32

Innovation Management

<i>Gritsenko V. S.</i> Innovation and Digitalization of Russian Economy: Challenges and Restrictions	44
---	----

Regional Economy

<i>Barannikov A. L., Bogoutdinov B. B., Ivanova S. P.</i> Key Trends in Designing Strategy of Social and Economic Development in the Municipal Body 'Namskiy Ulus'	51
<i>Bondarenko N. E., Gubarev R. V., Grishina T. V.</i> Social and Economic Conditions for Innovation Development of Russian Regions	59
<i>Pechenskaya M. A.</i> Tax Debts of Local Budgets: their Scale and Possibility of Cutting	70
<i>Nikitina T. I.</i> Estimating the Level of Sustainable Social and Economic Development on Rural Territories (illustrated by the Chelyabinsk region)	79

Theory and Practice of Management

<i>Kartashova L. V., Tolstykh O. V.</i> Human Resource Management in the Educational Institution – Big Changes Ahead	89
<i>Barinova N. V.</i> Choosing Methodology of Strategic Planning as a Basis of Sustainable Development of the Enterprise in Conditions of Unstable Economy	100
<i>Veynberg R. R., Litvishko O. V., Sakharova S. M.</i> The Analysis of Practices of the Emerald Paradigm as a Way of Increasing the Effectiveness of Management Decisions	109
<i>Khudyakov S. V.</i> Systematization of Globalization Processes in Industrial Concentration	121
<i>Kalinina O. N.</i> Modernization and Innovation Development of Industrial Systems through Raising Private Capital	128
<i>Onoprienko A. V.</i> Models of Ties between In-Company Personnel Training and Organization Competitiveness	139
<i>Simutova D. V.</i> Advanced Methods of Managing the Efficiency of Professional Office Duties of Civil Servants	146

Marketing, Logistics, Service Sector

<i>Fomin G. P., Sukhorukova I. V., Mushrub V. A.</i> Methods of Estimating Operative Risks in Trade	156
<i>Milov S. N., Milov A. S.</i> Researching Issues of Product Range and Stock Management in Trade Chains	163

**ВЕСТНИК
РОССИЙСКОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА
имени Г. В. ПЛЕХАНОВА**
№ 5 (107) 2019

Ответственный секретарь
и редактор **Н. В. Прядко**
Переводчик **Н. Г. Пучкова**
Оформление обложки
Ю. С. Жигалова

Адрес редакции:
117997, Москва,
Стремянный пер., 36.
Тел.: 8 (499) 236-13-31
E-mail: izdatelstvo@rea.ru

Подписано в печать 17.10.19.
Формат 60 x 84 1/8.
Печ. л. 23.
Усл. печ. л. 21,39.
Уч.-изд. л. 17,13.
Тираж 1000 экз.
Заказ
Цена свободная.

Отпечатано в ФГБОУ ВО
«РЭУ им. Г. В. Плеханова».
117997, Москва,
Стремянный пер., 36.

**VESTNIK
OF THE PLEKHANOV
RUSSIAN UNIVERSITY
OF ECONOMICS**
N 5 (107) 2019

Executive secretary and editor
N. V. Pryadko
Translator **N. G. Puchkova**
Cover design **Yu. S. Zhigalova**

Editorial office address:
36 Stremyanny Lane,
117997, Moscow.
Тел.: 8 (499) 236-13-31
E-mail: izdatelstvo@rea.ru

Signed for print: 17.10.19.
Format 60 x 84 1/8.
Printed sheets 23.
Conv. sheets 21,39.
Publ. sheets 17,13.
Circulation 1,000.
Order
Free price.

Printed in Plekhanov
Russian University
of Economics.
36 Stremyanny Lane,
117997, Moscow.

ОРГАНИЗАЦИЯ В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ¹

О. Е. Каленов

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

В статье рассматриваются изменения, которые произойдут с организацией на новом этапе экономического развития – в экономике знаний. Автор указывает, что традиционные экономические категории, такие как труд, собственность, деньги, претерпят серьезные изменения. Труд под влиянием информации и знаний трансформируется в творчество, усилится роль личной собственности, деньги преимущественно станут виртуальными, получат широкое распространение криптовалюта, причем не только на глобальном, но и на локальном уровне. Все это окажет существенное влияние на организацию и процессы, протекающие в ней. Многие организации перейдут в виртуальную форму. По мнению автора, серьезно изменится организационная культура: исчезнет страх принятия решений, усилится доступ членов коллектива к информации, личные цели и цели организации будут совпадать. В основе эффективности организации будет лежать ее специализация. Организации станут децентрализованными, в основе структуры будут команды, а также бюрократические структуры. Использование инноваций не только в производстве, но и во всех сферах станет обязательной основой конкурентоспособности бизнеса. В заключение автором представлена концептуальная модель организации в экономике знаний.

Ключевые слова: экономика знаний, труд, знания, кастомизация, организация, инновации, организационная культура.

THE ORGANIZATION IN ECONOMY
OF KNOWLEDGE

Oleg E. Kalenov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article deals with changes, which will happen to the organization at the new stage of the economic development, i. e. in economy of knowledge. The author points out that traditional economic categories, such as labour, property, money will be seriously changed. Labour under the influence of information and knowledge will transform into creativity, the role of private property will increase, money will become virtual and proliferation of crypto-currency will broaden not only on the global but on the local level as well. All these factors will seriously influence the organization and processes taking place in it. A lot of organizations will pass on to the virtual form. According to the author, organizational culture will alter: the fear of decision – making will disappear, the access of team members to information will rise, private and corporate goals will coincide. The basis of the organization efficiency will be formed by its specialization. Organizations will become decentralized and their structures will lean on teams and bureaucratic bodies. The use of innovation both in production and in all other spheres will become an obligatory foundation of business competitiveness. In conclusion the author puts forward the conceptual model of the organization in economy of knowledge.

Keywords: economy of knowledge, labour, knowledge, customization, organization, innovation, organizational culture.

Если увязать экономическую систему с общественной формацией, то индустриальному обществу будет соответствовать экономика массового производ-

ства, постиндустриальному – инновационная экономика, а информационному обществу (обществу знаний) – экономика знаний.

¹ Статья подготовлена по результатам исследования, проведенного при финансовой поддержке РФФИ, проект № 18-010-00325.

Экономика знаний – это отношения, возникающие между людьми в процессе создания, изготовления и потребления экономических благ с использованием имеющихся и полученных новых знаний. Более того, она представляет собой составляющую информационного общества, в которой знания выступают как фактор производства, а земля, труд и капитал являются условиями создания экономических благ. Традиционные категории (труд, собственность, деньги и др.) в экономике такого типа потеряют свой привычный смысл или существенно трансформируются [5].

Одно из самых серьезных изменений, которое может произойти в экономике знаний, – это изменение содержания и характера труда.

Труд представляет собой один из важнейших факторов (ресурсов) производства. Изменения форм и содержания труда происходили и происходят сейчас под влиянием ряда факторов: технико-технологических, экономических, организационных, социальных. И сегодня нас ожидает одна из самых серьезных трансформаций – труда в творчество [8]. Эта трансформация происходит не сиюминутно и имеет следующие причины.

Во-первых, это *изменение структуры занятости*. В новой экономике происходит значительное сокращение численности занятых в первичном и вторичном секторах (благодаря применению автоматизации и роботизации) с одновременным увеличением занятых в сфере услуг (третичный сектор). Центральное место на рынке труда в экономически развитых странах принадлежит занятым интеллектуальной деятельностью, главным компонентом которой становится творчество. Формируется креативный класс или креативное сообщество [3; 4].

Несколько нетипично для информационного общества у нас в стране ведет себя четвертичный сектор (наука и образование). В информационном обществе численность этого сектора должна увеличиваться,

однако в российской экономике она сокращается. Удельный вес работников образования и науки в 1998 г. составлял 10,22%, в 2015 г. – 8,2%. При этом в численности работающих учитываются не только преподаватели и ученые (которые создают и распространяют знания), но и вспомогательный и административный персонал, который не задействован в процессе формирования и распространения знаний [2].

Также необходимо учитывать и старение преподавательского корпуса и ученых, молодые кадры с неохотой идут работать в этот сектор. Поэтому численность наиболее продуктивного персонала, как и его удельный вес, будет значительно ниже. Фактическое сокращение численности в сфере образования за исследуемый период составило 492 тыс. человек, а в сфере науки – 116 тыс. человек.

Во-вторых, *возрастает социологизация* процесса производства экономических благ. Так, целью фирмы становится удовлетворение не только материальных, но и духовных потребностей. Производитель в стремлении удовлетворить растущий спрос пытается создавать невоспроизводимый, уникальный продукт. Современные продукты отличаются от стандартизированных продуктов массового производства своим индивидуальным характером.

В-третьих, *организационные изменения* создания и потребления уникальных благ. Организации, стараясь упрочить свое положение на рынке, вынуждены оперативно реагировать на динамично меняющийся спрос. Для этого они должны отойти от бюрократических процессов и структур и стать организациями адхократического (органического) типа. В таких организациях человек не привязывает себя к конкретному рабочему месту. Современный специалист предпочитает работать индивидуально и удаленно.

Согласно исследованиям американской компании Cisco, 45% работников готовы получать низкую заработную плату, а 31% – отказаться от выходных в праздники, лишь бы иметь возможность работать удаленно.

По статистике IBM, удаленные сотрудники на 50% продуктивнее офисных. Классический восьмичасовой рабочий день с 9 до 18 теряет свою актуальность, ведь современные информационные технологии позволяют людям работать не только там, где им удобно, но и тогда, когда они наиболее продуктивны.

Фриланс¹ также способствует тому, что все больше людей работают в нестандартное время. Работа вне офиса является более привлекательной и желаемой в силу возможности самостоятельного планирования собственной жизни и отсутствия внешнего давления, оказываемого рамками офисной рутины.

Вместе с тем меняются не только условия деятельности человека, меняется сам человек. Важной отличительной чертой человека в экономике знаний является *изменение ценностных ориентиров*. Оно происходит в результате того, что человека в меньшей степени стали беспокоить экономические и материальные интересы. Побудительным мотивом творческой деятельности чаще всего выступают неэкономические стимулы, которые несут в себе характер внутренней потребности (признание работника в коллективе и обществе, наличие свободного времени и т. д.).

В основе творческой деятельности лежат несколько условий. Первое – *высокий уровень образованности*, от которого зависит востребованность работника (его интеллекта) и того продукта, который с ним связан.

Другим необходимым условием является *свобода*. Она способствует самореализации и совершенствованию человека. В то же время свобода обеспечивает формирование и распространение знаний и информации, которые в новой экономике выступают основным условием производства и потребления экономических благ.

Следующее – это *постоянный процесс генерирования и усвоения информации*. Информация является ресурсом творческого процесса.

И наконец, *знания*. Если в процессе труда человек приобретает знания, то они зачастую созданы и переданы ему другими. В творческой деятельности человек сам формирует новые знания. Они формируются на основе базовых знаний и стремления к познанию.

Знания не только обеспечивают творческую деятельность человека, но и выступают необходимым условием современного бизнеса.

Отличительной чертой организации в экономике знаний является ее *высокая социализация*. Поэтому основная цель менеджмента по отношению к сотрудникам – не заставлять их выполнять необходимые действия по изготовлению экономических благ, а организовать персонал, т. е. носителей новой организационной культуры, для сознательных творческих действий.

Необходимо отметить, что в экономике знаний *творчество и труд* не противостоят друг другу, а тесно переплетены между собой. При реализации операционной деятельности они выступают как единство противоположностей, дополняя и замещая друг друга там, где это необходимо.

В новой экономике огромное влияние будет иметь трансформированная личная собственность, которая на протяжении последних исторических этапов не играла какой-либо существенной роли. Это объясняется тем, что основную роль в создании, производстве, распространении и потреблении экономических благ будут играть знания. Этими знаниями владеет и имеет возможность пользоваться сам человек – работник интеллектуального труда нового общества. Знания выступают объектом его личной собственности и позволяют ему создавать соответствующие интеллектуальные экономические блага, которые в свою очередь будут способствовать приобретению необходимых ему материальных благ.

Первопричина изменения отношений собственности кроется в изменении статуса и значимости работника интеллектуальной

¹ Фриланс (*freelance*) – это исполнение работы по заданию заказчика на внештатной основе.

сферы. Представители этой сферы отличаются от остальных трудящихся следующими аспектами:

- возможностью формирования новых знаний;
- иными принципами организации труда и производства;
- превалированием в своей деятельности нематериальных стимулов;
- характером отношений между самим работником и работодателем (подчиненным и руководителем);
- более высокими вложениями средств на их обучение и подготовку;
- требованием более высокой оплаты труда.

Основной характеристикой интеллектуального работника является его уникальность – информация доступна не всем, а тем, кто способен превратить ее в знания, еще меньше. Кроме того, в экономике знаний меняются отношения самого работника интеллектуальной сферы к средствам производства и к продуктам своего труда (творчества). Если в индустриальном и постиндустриальном обществе работник обладает формальной монополией на собственную рабочую силу, которая нивелируется при росте резервной армии труда, то в информационном обществе будет наблюдаться жесткая, действенная монополия интеллектуального работника на свои знания, ограничивающая предложение на рынке труда и значительно повышающая стоимость его способностей. Получив возможность доступа к средствам производства, что стало допустимым благодаря развитию ИКТ, интеллектуальный работник вышел из состава наемных работников. Теперь он продает не свою способность к труду (рабочую силу), а готовый интеллектуальный продукт, который он создал, используя личные средства производства. Информационные технологии позволили соединить работнику средства производства и его способности, они стали его личной собственностью. Теперь он выступает на рынке в качестве товаропроизводителя, который стоит вне традиционных рыночных

отношений. Обмен интеллектуального товара на другие материализованные товары (и приравненные к ним) происходит с учетом общественной полезности продукта, произведенного работником интеллектуальной сферы.

Как мы отмечали ранее, в экономике знаний произойдут серьезные изменения, касающиеся производства. Оно станет менее материало- и энергоемким. При этом будет постоянно увеличиваться его знаниевая составляющая, что будет находить отражение в соответствующих технологиях, материалах, в самой продукции. Однако знания оказывают влияние не только на производство, но и на потребление, что в свою очередь требует глубоких исследований рынка, поиска методов убеждения покупателя в том, что он должен сделать выбор из огромного множества производителей в пользу данного.

Усиление роли знаний в экономике влечет за собой повышение интеллектуальной емкости и наполненности как самих товаров и услуг, так и процессов их продвижения и продажи. Уже сейчас мы можем наблюдать, что большинство товаров становятся умными вещами, которые содержат в себе сложную, умную технику, позволяющую расширять их функциональные возможности. Причем интеллектуальная, мягкая (*soft*) часть товара как по стоимости, так и по потребительской полезности становится все большей и уже превалирует над жесткой составляющей. При этом речь идет не только о высокотехнологичных товарах. Понятие «умный» применяется как к сложным товарам (дом, автомобиль, телефон), так и товарам повседневного спроса (например, к сигаретам). Товары начинают приобретать во многом для использования их интеллектуальных качеств, а не физических. Так, компьютер без программного обеспечения (*software*) вряд ли будет кому-то нужен, так как его предназначение заключается именно в обработке информации в том или ином виде.

Вместе с тем интеллектуализация бизнеса проявляется не просто в предоставлении потребителю товаров соответствующего качества, а в приложении дополнительных усилий для удовлетворения потребностей каждого в отдельности клиента. Это находит отражение в таком явлении, как кастомизация (от англ. *to customize* – настраивать, изменять что-то, делая более подходящим под нужды конкретного потребителя), под которой понимается индивидуализация продукции под заказы конкретных потребителей путем внесения конструктивных или дизайнерских изменений, осуществляющихся, как правило, на конечных стадиях производственного цикла. Кастомизация подразумевает переосмысление ценностей массового производства и переход к производству большого ассортимента товаров, но небольшими партиями, предназначенного для различных целевых групп потребителей и сегментов рынка. Уже сейчас это активно применяется в автомобильной промышленности, моде и т. д.

По мере своего распространения кастомизация проявляется в теснейшем взаимодействии с потребителями и характеризуется их активным участием в процессе проектирования и создания товаров и услуг. Такая форма кастомизации называется «тейлоризация» (данный термин абсолютно не связан с основоположником научной организации труда и менеджмента Ф. У. Тейлором и происходит от англ. *to tailor* – шить, кроить, подгонять.), что означает производство уникальной продукции по заказу для каждого конкретного клиента. В настоящее время общественное производство становится все более тейлоризированным, а кастомизация, как бы это странно ни звучало, становится массовым явлением. С развитием экономики знаний эта тенденция будет только усиливаться. Массовая кастомизация означает доминирование кастомизации над массовым производством, которое, естественно, не упраздняется совсем, но постепенно все дальше отодвигается на второй план.

Претерпит изменения и такая экономическая категория, как деньги. В настоящее время мы уже являемся свидетелями этапа формирования новых валютных взаимоотношений, когда из горизонтальных связей между валютами формируется вертикальная структура этих отношений (рис. 1). Национальная валюта взаимодействует не только с иностранной, но и с наднациональной и локальной валютой (валюта, обращение которой ограничено сравнительно небольшой территорией (городом, районом, поселком) или сообществом). При этом технологии, применяемые при обращении криптовалют на наднациональном уровне, могут быть адаптированы и для локальных территорий и объединений (локальные криптовалюты). При наличии развитой технологической инфраструктуры использование электронных валют будет значительно проще, удобнее и дешевле печатных денег.

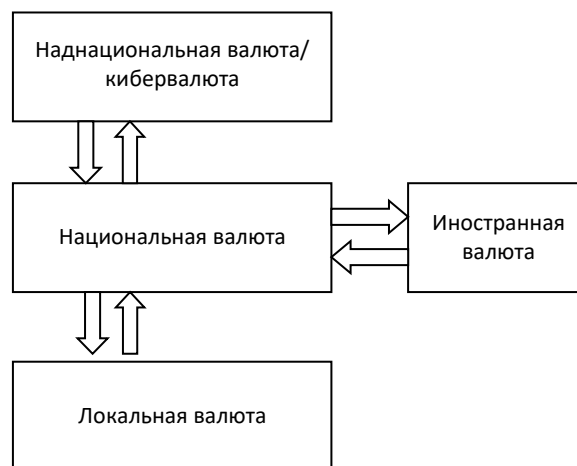


Рис. 1. Иерархия валют в экономике знаний

Очевидно, все это приведет к изменению и самих предприятий, поменяются их структура, цели деятельности, система управления и организация процессов. Сформируются, а точнее уже формируются организации абсолютно нового типа – виртуальные организации.

Виртуальная организация – это формальная или неформальная организация, объединяющая пространственно разделенные экономические субъекты (юридические и

физические лица), которые взаимодействуют в процессе совместной деятельности (изготовление продукции и оказание ус-

луг), используя преимущественно информационно-коммуникационные технологии. Основные характеристики виртуальной организации представлены на рис. 2.

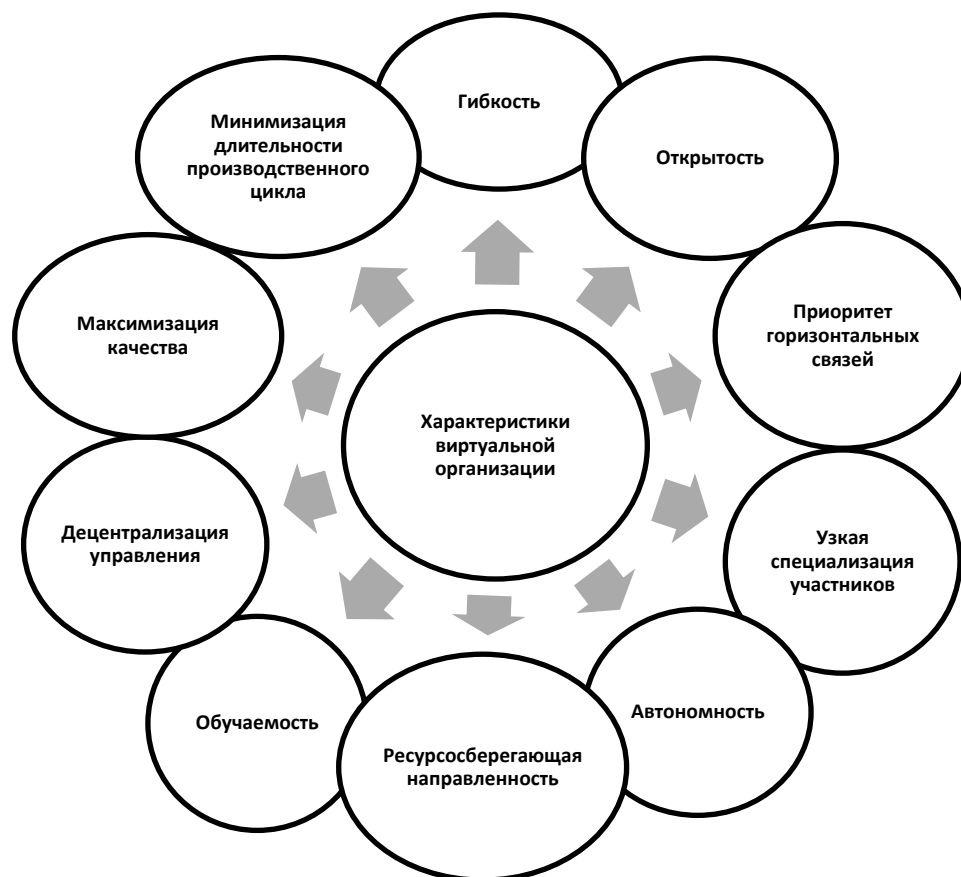


Рис. 2. Основные характеристики виртуальной организации

Согласно теории структурных изменений Фишера – Кларка, экономика состоит из первичного сектора (добыча сырья), вторичного (производственного) и третичного (сферы услуг). В свою очередь из третичного выделяется четвертичный сектор, который включает в себя научные исследования и разработки, информационные технологии и образование. В большей степени электронные предприятия сосредоточены в третичном и четвертичном секторах. Это электронная торговля, реклама, оказание IT-услуг, электронное обучение, издательская деятельность, оказание консалтинговых услуг, проведение научных исследований и т. п. Это связано с незначительной долей материальных активов. Здесь большее

значение имеют интеллектуальные активы и высокая квалификация персонала.

Важнейшим достоинством виртуальных форм организации является возможность выбора и использования наилучших ресурсов, знаний и технологий с меньшими временными затратами. Это в свою очередь позволяет иметь такие конкурентные преимущества, как скорость выполнения рыночного заказа, снижение совокупных затрат, более полное удовлетворение потребностей заказчика, гибкая адаптация к изменениям окружающей среды, снижение барьеров выхода на новые рынки и т. д.

Вместе с тем существуют и недостатки (слабые места). Среди них можно выделить: – практическое отсутствие материальной и социальной поддержки своих членов

вследствие отказа от классических долгосрочных договорных форм и обычных трудовых отношений;

- предпочтение специализации, концентрации на ключевых компетенциях, тогда как многие современные направления, напротив, выступают за многоплановую квалификацию общего профиля;

- чрезмерную зависимость от кадрового состава, а поэтому подверженность рискам, связанным с текучестью кадров;

- опасность чрезмерного усложнения, вытекающую, в частности, из разнородности членов предприятия, неясности в отношении членства в ней, открытости сетей, динамики самоорганизации, неопределенности в планировании для членов виртуального предприятия.

На этапе формирования экономики знаний вопрос организации трудового процесса на виртуальных предприятиях заслуживает отдельного внимания. Так, необходимым условием существования виртуального бизнеса является постоянное развитие и усовершенствование его структуры и сотрудников, что довольно сложно реализовывать в период экономических спадов по причине отсутствия лишних средств. Поэтому широкое распространение получили новые способы найма персонала и сотрудничества (рис. 3).

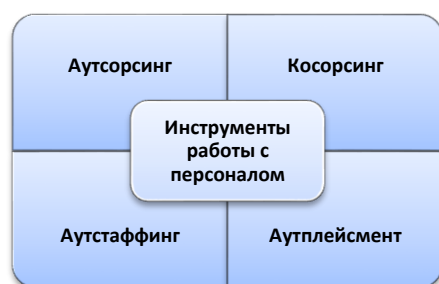


Рис. 3. Способы работы с персоналом виртуальных организаций

Стоит отметить, что наиболее прогрессивной системой ведения виртуального бизнеса является передача некоторых функций другим компаниям или людям.

Аутсорсинг (передача конкретных неосновных функций сторонней организации), косорсинг (разделение функций между ответственными службами внутри компании и внешней специализированной организацией), аутстаффинг (выведение персонала за штат компании), аутплейсмент (работа с сокращенным персоналом) – все это способствует оптимизации внутренних и внешних ресурсов компании, росту репутации и переориентированию некоторых структур в организации.

Большинство современных экономистов и предпринимателей в один голос заявляют, что будущее за онлайн-компаниями, способными наиболее оперативно и грамотно реагировать на постоянные изменения на рынке. Преимущество плюсов над минусами значительно, а сама система настолько привлекательна, что сомнений в ее эффективности не остается. С учетом развития технологий совсем скоро дистанционная коммуникация внутри коллектива станет еще более понятной и простой, а контроль над выполнением работы будет доведен практически до автоматизированного режима.

Помимо этого, будут и другие изменения. Например, претерпят изменения и цели деятельности компании [6]. Максимизация прибыли уже не будет рассматриваться как самоцель. В организации будущего прибыль в первую очередь выступает как средство развития. Одним из основных отличий организации в экономике знаний является то, что ее главными целями станут развитие человека и максимальное удовлетворение его потребностей. Причем эти цели будут реализовываться параллельно без превалирования одной над другой.

Нивелируются различия между коммерческими и некоммерческими организациями. Первые повысят свою социальную ответственность, для них главным станет человек. Вторые будут использовать технологии и процессы, характерные для бизнес-организаций. Это позволит им стать независимыми в финансовом плане и обеспечить рентабельность своей деятельности [7].

Одной из главных отличительных черт организации будущего является ее организационная культура, т. е. совокупность норм и ценностей, которые разделяют все члены организации. Она будет характеризоваться следующим:

- отсутствием страха принятия решений как у подчиненных, так и у руководителей;
- каждый член коллектива будет иметь доступ к информации, процесс обучения станет непрерывным [1];
- личные цели каждого будут согласованы с организационными целями, что приведет к повышению эффективности работы.

Эффективность организации во многом будет определяться ее специализацией. Для того чтобы быть лидером на рынке, организация должна создавать продукт с лучшими качествами по сравнению с конкурентами и максимально удовлетворять запросы каждого потребителя.

Изменится и организационная структура. Компании станут преимущественно

децентрализованными. Количество иерархических уровней будет сведено к минимуму, в основе будут команды. Такие команды будут формироваться по мере необходимости для выполнения конкретных работ или проекта. В них будут господствовать принципы самоуправления. Координация работы команд будет осуществляться по мере необходимости естественным образом без собраний и совещаний. Это повлечет за собой сокращение аппарата управления организацией до минимума.

Использование инноваций станет обязательным условием существования организации. Инновационные процессы должны охватить все направления ее деятельности. Нововведения будут не только технологического характера и напрямую связаны с производственным процессом, но и организационные, маркетинговые, социальные. А для реализации этого необходимо широко и эффективно использовать знания.

Общие характеристики организации в экономике знаний представлены на рис. 4.



Рис. 4. Модель организации в экономике знаний

Представленная модель является лишь видением того, что из себя будет представлять организация в экономике знаний. Указанные характеристики могут претерпеть определенные изменения, однако общие

тенденции прослеживаются уже сейчас. Очевидно, что знания в том или ином виде будут вовлечены во все сферы деятельности организации, и от уровня их использования будет зависеть ее благополучие.

Список литературы

1. Великороссов В. В., Кулапов М. Н., Карякин А. М., Никольская Е. Н. Виртуальные команды: развитие теории практики командной работы // Вестник НГУЭУ. – 2018. – № 4. – С. 41–49.
2. Доценко Е. Ю., Жиронкина О. В., Агафонов Ф. В., Генин А. Е. Роль конвергентных технологий в становлении непрерывного благополучия в неоиндустриальной экономике // Путеводитель предпринимателя. – 2016. – № 32. – С. 65–79.
3. Жиронкин С. А. Теоретические основы и направления структурного регулирования экономики России // Журнал экономической теории. – 2011. – № 1. – С. 74–80.
4. Жиронкин С. А., Гасанов М. А. О. Неоиндустриальная концепция структурных преобразований российской экономики // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2014. – № 4 (28). – С. 14–24.
5. Каленов О. Е. Инновационно-технологическое развитие организации. Перспективы экономики знаний [Электронный ресурс] : монография. – М. : Импульс, 2019.
6. Кукушкин С. Н. Бизнес-модель организации в экономике знаний // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2018. – № 6 (102). – С. 24–31.
7. Кукушкин С. Н. Эволюция модели организации в общественно-экономических формациях // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2018. – № 4 (100). – С. 3–18.
8. Кукушкин С. Н. Экономика информационного общества : монография. – М. : Импульс, 2018.

References

1. Velikorossov V. V., Kulapov M. N., Karyakin A. M., Nikolskaya E. N. Virtualnye komandy: razvitie teorii praktiki komandnoy raboty [Virtual Teams: Developing the Theory of Team Work Practice]. *Vestnik NGUEU* [Bulletin of NGUEU], 2018, No. 4, pp. 41–49. (In Russ.).
2. Dotsenko E. Yu., Zhironkina O. V., Agafonov F. V., Genin A. E. Rol konvergentnykh tekhnologiy v stanovlenii nepreryvnogo blagopoluchiya v neoindustrialnoy ekonomike [The Role of Convergent Technologies in Establishing Continuous Wellbeing in Neo-Industrial Economy]. *Putevoditel predprinimatel'ya* [Entrepreneur Guidebook], 2016, No. 32, pp. 65–79. (In Russ.).
3. Zhironkin S. A. Teoreticheskie osnovy i napravleniya strukturnogo regulirovaniya ekonomiki Rossii [Theoretical Foundations and Trends of Structural Regulation in Russian Economy]. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii* [Journal of Economic Theory], 2011, No. 1, pp. 74–80. (In Russ.).
4. Zhironkin S. A., Gasanov M. A. O. Neoindustrialnaya kontseptsiya strukturnykh preobrazovaniy rossiyskoy ekonomiki [The Neo-Industrial Concept of Structural Reforms in Russian Economy]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* [Bulletin of the Tomsk State University. Economics], 2014, No. 4 (28), pp. 14–24. (In Russ.).
5. Kalenov O. E. Innovatsionno-tehnologicheskoe razvitie organizatsii. Perspektivy ekonomiki znaniy [E-resource], monografiya [Innovation-Technological Development of the

Organization. Prospects of Economy of Knowledge, monograph]. Moscow, Impuls, 2019. (In Russ.).

6. Kukushkin S. N. Biznes-model organizatsii v ekonomike znaniy [Business-Model of the Organization in Economy of Knowledge]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 6 (102), pp. 24–31. (In Russ.).

7. Kukushkin S. N. Evolyutsiya modeli organizatsii v obshchestvenno-ekonomicheskikh formatsiyakh [Evolution of the Organization Model in Socio-Economic Formations]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 4 (100), pp. 3–18. (In Russ.).

8. Kukushkin S. N. Ekonomika informatsionnogo obshchestva, monografiya [Economy of Information Society, monograph]. Moscow, Impuls, 2018. (In Russ.).

Сведения об авторе

Олег Евгеньевич Каленов

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики
промышленности РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: oekalenov@yandex.ru

Information about the author

Oleg E. Kalenov

PhD, Assistant Professor of the Department
for Industrial Economics
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: oekalenov@yandex.ru

РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В УПРАВЛЕНИИ РОССИЙСКИМ НАЦИОНАЛЬНЫМ РЫНКОМ

Л. И. Кочурова, Е. И. Харлампов

Кемеровский институт (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова,
Кемерово, Россия

Сегодня Россия переживает три кризиса: системный кризис мирового хозяйства, циклический кризис 2008 г. и внутренний российский кризис, образовавшийся в результате реформ. Выход из такого утроенного кризиса возможен только через фундаментальные преобразования. России необходим научный путь. Другого пути нет. Обезопасить нашу страну может только согласованный с экономическими законами управляемый государством национальный рынок. Главная роль за государством. Адекватно управляемый государством национальный рынок – гарантия экономической безопасности России. Не помогут ни пограничный контроль, ни ядерно-ракетный щит. Законы рынка сильнее, они изнутри подорвут экономику. В статье отмечены недостатки управления национальной экономикой в советские времена, подчеркнута неграмотность руководителей КПСС, которые отрицали рынок и привели страну к тому, что так и не найдены пути согласования производственных отношений с законами рынка. Сегодняшняя ситуация в России – следствие ненаучного подхода к государственному управлению национальным рынком. Ни одна из политических партий России не осмысливает современную ситуацию и не подозревает о том, что страна попала под власть бизнес-рынка. XX век и начало XXI века привнесли на планету высокий уровень технологий. В техническом плане человечество шагнуло вперед, а наука о рынке отстала. Поэтому вместо развитой формы рыночных отношений общество пришло к бизнес-рынку – самой извращенной и опасной форме рынка в истории человечества. В настоящее время Россия стоит перед выбором стратегии на будущее: либо инерционный путь продолжения неэффективных реформ, либо мобилизация интеллектуальных ресурсов для перестроения национальной экономики на принципы развитого рынка при лидирующей роли государства. Эффективную национальную экономику можно создать только управлением, адекватным развитому рынку, в котором ведущая роль принадлежит государству.

Ключевые слова: бизнес-рынок, конкуренция, глобализация, денежный бизнес, банковский бизнес, транснациональные корпорации, конъюнктура рынка, развитый рынок, научный путь.

THE ROLE OF STATE IN GOVERNING THE RUSSIAN NATIONAL MARKET

Lidia I. Kochurova, Evgeniy I. Kharlampenkov

Kemerovo Institute (branch) of the Plekhanov Russian University of Economics,
Kemerovo, Russia

Today Russia is facing three crises: the system crisis of global economy, the cyclic 2008 crisis and the home Russian crisis caused by reforms. To overcome the triple crisis it is necessary to implement fundamental transformations. Russia needs a scientific way. No other way is possible. Only national market governed by state and coordinated with economic laws can secure our country. State must play the principle role. The national market adequately controlled by state can guarantee economic security of Russia. It cannot be achieved either by boarder control or by the nuclear-missile shield. Market laws are stronger, they can ruin economy from inside. The article shows drawbacks of national economy management in soviet times, underlines incompetence of communist party leaders, who denied market and failed to coordinate industrial relations with market laws. The current situation in Russia was caused by non-scientific approach to state governing of the national market. Not a single political party in Russia understands the current situation and realizes that the country is ruled by business-market. The 20th and the early 21st century brought a high level of technology to our planet. In technological aspect mankind progressed, however science about market lagged behind. Therefore, society instead of developed form of market relations came to business-market, the most perverted and dangerous form of market in human history. Today Russia is choosing strategy for the future: it can be the inertial way of ineffective reforms extension or mobilization of intellectual resources necessary to restructure national

economy on principles of developed economy with the leading role of state. Effective national economy can be created only by governance adequate to developed market, where the leading role belongs to state.

Keywords: business-market, competition, globalization, money business, banking business, transnational corporations, market situation, developed market, scientific way.

Экономика – очаровывающая наука. И наиболее привлекательной ее делает то, что ее фундаментальные принципы столь просты, что могут быть записаны лишь на одном листе бумаги и так, что каждый может понять их. И тем не менее их понимают немногие.

Милтон Фридман, лауреат Нобелевской премии по экономике

О состоянии российского национального рынка судят по уровню жизни в странах Запада. Однако история свидетельствует о том, что обеспеченная и комфортная жизнь в этих странах достигнута не успехами в экономике, а колониальным прошлым и политикой завоеваний. Как показал мировой кризис 2008 г., Запад сам нуждается в адекватном государственном управлении национальным рынком.

До глобализации страны брали на себя инициативу в поиске методов государственного управления национальными рынками. Ученые задумывались над тем, как задействовать потенциал хозяйственной дееспособности государства. Государство начинало управлять денежным хозяйством, снабжением и сбытом. В оболочке государства рождались новые функции. Но с приходом бизнес-рынка совершенствование института государства остановилось. *Бизнес резко повернул историю к глобализации, и страны отошли от научного пути.* Модель «государство – национальная экономика» так и не состоялась.

В неуправляемом рынке исполнителем экономических законов является не государство, а конкуренция, ориентиром – конъюнктура рынка. Движение идет сверху вниз – от конъюнктуры рынка к предприятиям, а должно быть наоборот – от предприятий к конъюнктуре рынка. Поэтому в сегодняшнем рынке цены адаптируются к рыночной конъюнктуре, а не к производительности. Работает конкуренция. В условиях конкуренции идет борьба за место на рынке, цены «прыгают», и в этом хаосе деятелю рынка нужно суметь воспользоваться

благоприятным моментом для производства, купли или продажи, порой пожинать там, где не сеял, обогащаться за счет убытков других, строить свои расчеты на чужих просчетах. Эта деятельность получила название «бизнес».

Главная цель бизнеса – прибыль, экономическая основа бизнеса – частная собственность, основополагающий принцип бизнеса – «дешевле купить и дороже продать». Под влиянием бизнеса глобальные процессы пошли ускоренными темпами. Теперь уже вся активная часть населения планеты в ущерб экономической культуре, социальным, нравственным принципам и культуре труда занимается бизнесом. В настоящее время слово «бизнес» – самое употребительное, главное слово в производственных отношениях. Представления о том, что рука рынка лучше, чем регуляторы, отодвинули рождение науки о развитом рынке на неопределенное время. Поэтому вместо развитого рынка работает бизнес-рынок.

Идею рынка, основанного на технологическом применении науки в производстве, выдвинул К. Маркс, но оказался непонятым. Концепцию индустриального общества, в котором на первом месте находится производство, обосновал Д. К. Гэлбрейт. Она состоит в том, что переход власти к техноструктуре коренным образом меняет функциональное назначение корпораций. Основная цель их деятельности – не прибыль, а высокий темп роста производительности труда, что соответствует интересам общества. Д. К. Гэлбрейт подчеркивает: «Те, кто говорит о возвращении к свободному рынку... не правы настолько, что их точка

зрения может быть сочтена психическим отклонением клинического характера» [Цит. по: 1. – С. 258–259].

Об опасности надвигающегося противоречия между бизнесом и индустрией предупреждал Т. Веблен (1857–1929). Он предсказывал на будущее власть технической интеллигенции – технократии. В трактовке Т. Веблена основной целью технократии является наилучшая работа промышленности, а не прибыль, как для бизнесмена. По его логике индустрия должна была победить бизнес, а получилось наоборот – *бизнес победил индустрию*. Поэтому итогом деятельности Т. Веблена стало его учение об абсентеистской (отсутствующей, неосязаемой) собственности бизнесменов – собственности в акциях, облигациях и других фиктивных ценностях, которые приносят огромные спекулятивные доходы. Сегодня рост размеров абсентеистской собственности во много раз превосходит увеличение стоимости материальных активов корпораций.

Мировой кризис высветил проблему между бизнесом и государственными интересами. Бизнес глобальный, а регламенты национальные. Экономика стала всемирной, а законодательство осталось национальным. Это противоречие уже проявляется в странах еврозоны – валюта европейская, а управление экономикой национальное. Если бы Европа была единым государством и применила бы модель управляемого рынка, тогда бы ее экономика крепла с каждым днем и вышла на высокий уровень развития. Но тогда каждому государству еврозоны нужно было бы поделиться суверенитетом в пользу одного правительства. Европейский центральный банк и другие наднациональные органы управления проблему не решат. Через Европейский центральный банк и наднациональные органы общество не выйдет на адекватное государственное управление национальным рынком.

Как выразился в одном из своих выступлений Н. Саркози, «никто не знает экономики». И с ним нужно согласиться, все руководствуются экономическими интересами и конъюнктурой рынка, но не наукой.

Поэтому провал евро неизбежен. У евровалюты перспективы нет. Пока евровалюту спасает поддержка России. Обвал евро зацепит и Россию. Чем дольше продержится евро, тем разрушительнее будет кризис.

Остановить эту тенденцию можно только научным подходом – адекватным развитому рынку государственным управлением национальной экономикой. Если этого не получится, мир со временем придет к неполноценному государственному устройству и превращению государств в обезличенные бессубъектные пространства с искусственно обустроенной гиперэлектронной цивилизацией. Та же участь ждет и Россию. Обезопасить ее может только незамедлительный переход к адекватно управляемому государством национальному рынку.

При этом функции государства должны осуществляться не администрированием, а деятельностью, согласованной с законами рынка. Только такое управление рынком приведет человечество к цивилизованной форме общественных отношений. *Это нужно всем странам.* Государство должно непосредственно управлять народно-хозяйственными пропорциями, производством, торговлей, денежным обращением, потому что *в экономическом пространстве государства формируется стоимость товаров.* Национальная модель развитого рынка нужна каждой стране. Для создания такой модели нужна научная основа, которой пока нет.

Проблема государственного управления национальным рынком сложная, но чрезвычайно актуальная. Общество к ней будет возвращаться неоднократно, если глобализация не сметет все и вся. Глобальный кризис привел к необходимости государственного участия в спасении национальных экономик. И это не случайно. Выйти из кризиса Россия может только через адекватное государственное управление национальным рынком.

Ни в одной стране мира не решена проблема адекватного государственного управления национальным рынком. Глобальный кризис тому свидетельство.

Именно глобальный кризис привел страны к необходимости государственного участия в спасении национальных экономик. Функции государства должны осуществляться деятельностью, согласованной с законами рынка.

Почему российская экономика не согласована с законами рынка? Главная причина в том, что *российский правящий класс к этому не готов*. Использование законов рынка в экономике государства требует профессиональной подготовки. Недостаточность экономических знаний у российского правительства привела к падению продовольственной и промышленной безопасности страны, к полной зависимости от внешних поставок и от конъюнктуры мирового рынка.

Вместо поиска реальной рыночной основы Россия подчиняется правилам, господствующим в мировой экономике. А поскольку западные регуляторы не имеют научной платформы, их вживление в российскую экономику приводит к самым неожиданным результатам. Внедрение общепринятых в мире «правил игры» прекрасно уживается с искажениями: с эскалацией неплатежей, сделками под реализацию, безденежным обменом, задержками и снижением заработной платы и др.

Институциональная основа российской экономики не стала качественно новой. Правительство по-прежнему пытается управлять рынком, не владея его законами. Ситуация постоянно над ним довлеет – не правительство регулирует пропорции национального хозяйства, а наоборот, сложившиеся пропорции и цены управляют поведением правительства. Прокомментируем это словами профессора Ю. М. Осипова: «Не экономика-хозяйство управляет деньгами, а деньги управляют экономикой-хозяйством» [4. – С. 3].

Великая Октябрьская социалистическая революция похоронила капитализм и вознесла социализм. Однако социализм в России тоже не состоялся. В советские времена из-за недостатка экономических знаний у

российского правительства рынок полностью отрицался. Экономика страны управлялась чисто административными методами, не согласованными с законами рынка. Законы рынка работают так, как работают законы природы. С ними нужно поступать так же, как и с законами природы: познать их и согласовать с ними общественные отношения. Об этом писал К. Маркс.

Отрицание рынка в советские времена привело к субъективной экономической политике. На всех уровнях власти экономическая политика была политикой волюнтаристских решений администрации. Административная экономическая политика обогащала не страну, а узкую кучку чиновников и олигархов. Чиновничий диктат в экономике и олигархат отвлекали интеллигенцию от свободомыслия, не давали ей возможности задуматься о национальных проблемах, о судьбе Родины. Поэтому страна пришла к кризису. Россия пострадала от кризиса больше, чем западные страны, и это только начало. В России не только идет кризис экономический, но и назревает социальный. Специалисты начинают осознавать масштабы надвигающейся катастрофы.

Такое состояние российской экономики протрезвляет умные головы, но их рекомендации по совершенствованию государственного управления национальным рынком, обновлению социальной сферы и достижению устойчивого роста уровня жизни населения не могут быть приняты, потому что они противоречат интересам организаторов мировой финансовой системы, за которыми стоят США. Необходимость совершенствования государственного управления национальным рынком анонсируется, но никаких кардинальных действий не производится, поскольку это затронет интересы ее организаторов. К тому же российский правящий класс не имеет ни малейшего представления о механизме вывода страны из глобального кризиса и перехода к управляемому национальному рынку. Хуже того, у российского правящего класса

нет и желания искать научный путь к государственному управлению национальным рынком, национальный рынок не в его интересах.

В настоящее время на российскую экономическую политику определяющее влияние оказывают долларовые миллиардеры. Они прекрасно устроились в России, но им не нужна ни Россия, ни какая другая страна. Долларовые миллиардеры получают прибыль на планетарном уровне. Именно они привели Россию к невероятной коммерциализации. Этому способствует администрация США. Имеют место попытки связать американские деньги с деньгами российских олигархов.

Человечество не встало над рынком именно потому, что мировая экономика не располагает необходимыми знаниями о нем. Ученые должны объяснить, как в экономическом пространстве государства формировать общественные отношения адекватно рынку, но этого не происходит.

В результате преобразований, не имеющих под собой научной основы, Российское государство постепенно утрачивает свое величие. Может наступить угроза и суверенитету – экономические законы сильнее. Им нужно овладеть, согласовать с ними национальное хозяйство и выходить из кризиса через адекватно управляемый государством внутренний рынок. Желание руководителей «Большой восьмерки» создать новую мировую финансовую архитектуру не увенчается успехом ни в России, ни в других странах. *Выходить из кризиса нужно через адекватное государственное управление национальными рынками.*

Проблема государства и рынка трудно разрешима, но ее разрешение экономически необходимо. К ней общество обязательно вернется, если глобализация не сметет все и вся.

Бизнес-рынок по своей природе денациональный. Он не способствует социально-экономическому обустройству государств и их рациональному сотрудничеству, напротив, противодействует ему – ведет к взаимопро-

никновению и взаимозависимости национальных экономик, слиянию и поглощению предприятий, отраслей и даже стран, утрате национального суверенитета, разрушению государств посредством фиктивных финансовых инструментов и навязывания миру фальшивых ценностей. Именно бизнес-рынок привел к глобальному финансовому кризису, который в свою очередь высветил несостоятельность самого бизнес-рынка. Глобальный кризис – это кризис самой сущности бизнес-рынка, он выходит далеко за рамки чисто финансового или банковского кризисов. «Перед нами не просто экономический кризис, а кризис уже самой экономики. <...> Это, безусловно, апокалиптический кризис, требующий уже не ремонта кризисной системы, а полнообъемной замены» [3. – С. 283, 284].

25 сентября 2008 г. президент Франции Николя Саркози в своем выступлении на заседании Совета Европы в Тулоне отметил, что мировой кризис высветил потребность в равновесии между государством и рынком. В его выступлении прослеживается выраженная обществом естественная потребность видеть государство в качестве управителя национальным рынком.

России нужны кардинальные институциональные изменения, новая модель национальной экономики и новые «правила игры», согласованные с природой законов рынка. А это прерогатива государства.

Рынок реагирует на противоречия его природе действия кризисными потрясениями. *Кризис – это реакция на неправильное ведение экономики.* «И... 2008–2009 гг. – кризис той же самой закваски: это очередной кризис переживающей длительный общий кризис западной цивилизации» [6. – С. 16].

Истоком глобального кризиса стал долларовый бизнес, который начался с созданием в 1913 г. Федеральной резервной системы (ФРС). Под влиянием долларového бизнеса произошел разрыв между стоимостью бумажных валют и их обеспечением товарами или золотом. К началу XX в. золотым содержанием были обеспечены все основные мировые валюты. *Государства жили по средствам.* «В мировой

экономике, построенной на капиталистических принципах, твердо соблюдался вполне социалистический принцип – все жили так, как работали. Нетрудовых, то есть не обеспеченных золотом, доходов страны не имели» [8. – С. 36].

Долларовый бизнес привел планетарный мир под власть глобального финансового центра – ФРС. «За каждый доллар займа в 1980 году страны третьего мира уже к 2005 году заплатили 8 долларов и все еще должны по 4 доллара» [9. – С. 10]. Проценты за ничем не обеспеченные доллары Федеральной резервной системе платит весь мир. Долларовый бизнес создал изощренную систему мировой финансовой эксплуатации. США получили возможность расплачиваться со всеми странами чисто символическим долларом. Денежные потоки престали совпадать по стоимости с товарными потоками, и образовался долларовый пузырь, который лопнул в 2008 г. «Доллар и его миссия есть суть экономического обвала. Но доллар – это не причина, доллар – это следствие. Истинная причина называется «Федеральная резервная система» [8. – С. 158].

ФРС поглотила США и от имени США устанавливает свою гегемонию во всем мире. Сначала она была кредитором американского правительства, а со временем стала кредитором всего мира. *По сути, негосударственная структура осуществляет контроль над финансовой системой США и всего мира.* Ею почти вся планета втягивается в опасную ситуацию, чреватую масштабной катастрофой, в сравнении с которой нынешний глобальный кризис покажется, выражаясь словами профессора Ю. М. Осипова, «чуть ли не легким простудным недомоганием» [6. – С. 23].

Участие иностранного капитала в стратегических отраслях России усиливает виртуализацию экономики. Фондовый рынок отодвигает реальный рынок с социальными проблемами на неизвестное время. Прибавочный продукт перекачивается в карманы тех, кто его не создает. Поэтому

фондовый рынок не идет на решение социально-экономических задач. Фондовый рынок является инструментом анонимной эксплуатации всех, кто пребывает в экономическом пространстве финансовой системы: «Прибавочная стоимость ныне – это уже не просто общественная прибавочная стоимость, а суперсистемная прибавочная стоимость, обеспечиваемая чистой, т. е. практически и незаметной суперфинансовой эксплуатацией – всего и вся!» [7. – С. 9]. Поистине, К. Маркс был прав, когда писал, что капитализм «ниспровергает закон стоимости товара» [2. – Т. 26. – Ч. III. – С. 70]. При любой форме неразвитого рынка, в том числе и капиталистической, цены не имеют «ничего общего с определением стоимости» [2. – Т. 46. – Ч. II. – С. 332]. Поэтому вместо экономики знаний мы можем получить «возвращенный любовно Западом и внедряемый им повсюду постмодерн» [5. – С. 5] на корпоративной основе. А это тупик.

Российскую экономику нужно перестраивать на развитую форму рыночных отношений под руководством государства. В экономическом пространстве государства формируется стоимость товаров и есть условия для организации обменных процессов на основе, эквивалентной труду. Государственное управление национальным рынком должно быть социально ориентированным. Тогда Россия легко выйдет из кризисного состояния.

Ни капитализм, ни социализм по советскому типу не приведут Россию к эффективному государственному управлению национальным рынком. Нужна адекватная развитому рынку методология, а также национальный социохозяйственный проект. С перестроением на развитую форму рыночных отношений под руководством государства Россия может открыть миру новую экономику. «У России есть шанс не только выбраться из inferнальной ямы, в которой она ныне пребывает, но и породить что-то действительно новое и куда более приемлемое для будущего человеческого бытия» [6. – С. 26].

Список литературы

1. Валовой Д. В. Ослепленные властью. Экономическая повесть. – М. : Республика, 2002.
2. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. – 2-е изд. – Т. 26. – Ч. III; Т. 46. – Ч. II.
3. Осипов Ю. М. Мировой кризис и перемены // *Философия хозяйства*. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова. – 2011. – № 6 (78). – С. 283–285.
4. Осипов Ю. М. Пора, пора! (предисловие) // *Экономическая теория в XXI веке* – 6 (13): Деньги / под ред. Ю. М. Осипова, Е. С. Зотовой. – М. : ТЕИС, 2007.
5. Осипов Ю. М. Постмодерн, Россия и империя // *Постмодерновый мир и Россия* / под ред. Ю. М. Осипова, О. В. Иншакова, М. М. Гузева, Е. С. Зотовой. – М.; Волгоград : Изд-во Волгоградского государственного университета, 2004.
6. Осипов Ю. М. Современная Россия: бремя перемен // *Материалы к Международной научной конференции – V Малому университетскому форуму «Российское перестроение: общество, политика, экономика»*. – М., 2009.
7. Осипов Ю. М. Фиктивная сущность постмодерна // *Экономическая теория в XXI веке* – 1 (8): Экономика Постмодерна / под ред. Ю. М. Осипова, О. В. Иншакова, Е. С. Зотовой. – М. : Экономистъ, 2004.
8. Стариков Н. Кризис: Как это делается. – СПб. : Лидер, 2010.
9. Фидель Кастро Дуас-Баларт. Почетный доктор Российского государственного торгово-экономического университета Фидель Кастро Рус // *Вестник Российского государственного торгово-экономического университета*. – 2009. – № 10 (37). – С. 9–12.

References

1. Valovoy D. V. Osleplennye vlastyu. Ekonomicheskaya povest [Blinded with Power. Economic Story]. Moscow, Republic, 2002. (In Russ.).
2. Marx K., Engels F. Collection of works, 2nd edition. Vol. 26, Part III; Vol. 46, Part II. (In Russ.).
3. Osipov Yu. M. Mirovoy krizis i peremeny [Global Crisis and Changes]. *Filosofiya khozyaystva. Al'manakh Tsentra obshchestvennykh nauk i ekonomicheskogo fakul'teta MGU imeni M. V. Lomonosova* [Philosophy of Economics: Anthology of the Center for Public Sciences and Economic faculty of the Moscow University], 2011, No. 6 (78), pp. 283–285. (In Russ.).
4. Osipov Yu. M. Pora, pora! (predislovie) [It is High Time! (Introduction)]. *Ekonomicheskaya teoriya v XXI veke – 6 (13): Dengi* [Economic Theory in the 21st Century – 6(13): Money], edited by Yu. M. Osipov, E. S. Zotova. Moscow, TEIS, 2007. (In Russ.).
5. Osipov Yu. M. Postmodern, Rossiya i imperiya [Post Modern, Russia and Empire]. *Postmodernovyy mir i Rossiya* [Post Modern World and Russia], edited by Yu. M. Osipov, O. V. Inshakov, M. M. Guzev, E. S. Zotova. Moscow; Volgograd, Publishing house of the Volgograd State University, 2004. (In Russ.).
6. Osipov Yu. M. Sovremennaya Rossiya: bremya peremen [Today's Russia: the Burden of Changes]. *Materialy k Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii – V Malomu universitetskuyu forumu «Rossiyskoe perestroenie: obshchestvo, politika, ekonomika»* [materials to the International Conference – The 5th Small University Forum 'Russian Restructuring: Society, Politics, Economics']. Moscow, 2009. (In Russ.).
7. Osipov Yu. M. Fiktivnaya sushchnost postmoderna [Forged Essence of Post Modern]. *Ekonomicheskaya teoriya v XXI veke – 1 (8): Ekonomika Postmoderna* [Economic Theory in the 21st Century – 1 (8); Economy of Post Modern], edited by Yu. M. Osipov, O. V. Inshakov, E. S. Zotova. Moscow, Economist, 2004. (In Russ.).

8. Starikov N. Krizis: Kak eto delaetsya [Crisis. How it is Done]. Saint Petersburg, Lider, 2010. (In Russ.).

9. Fidel Kastro Dias-Balart. Pochetnyy doktor Rossiyskogo gosudarstvennogo trgovno-ekonomicheskogo universiteta Fidel Kastro Rus [Honourary Doctor of the Russian State Trade and Economics University named after Fidel Castro Rus]. *Vestnik Rossiyskogo gosudarstvennogo trgovno-ekonomicheskogo universiteta* [Vestnik of the Russian State University of Trade and Economics], 2009, No. 10 (37), pp. 9–12. (In Russ.).

Сведения об авторах

Лидия Ивановна Кочурова

кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики Кемеровского института
(филиала) РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: Кемеровский институт (филиал)
ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 650992,
Кемерово, Кузнецкий проспект, д. 39.
E-mail: kemerovo@rea.ru

Евгений Иванович Харлампенков

кандидат технических наук, доцент кафедры
торгового дела Кемеровского института
(филиала) РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: Кемеровский институт (филиал)
ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 650992,
Кемерово, Кузнецкий проспект, д. 39.
E-mail: KOTK123@yandex.ru

Information about the authors

Lidia I. Kochurova

PhD, Assistant Professor of the Department
for Economics of the Kemerovo Institute
(branch) of the PRUE.
Address: Kemerovo Institute (branch)
of the Plekhanov Russian University
of Economics, 39 Kuznetsky Av.,
Kemerovo, 650992, Russian Federation.
E-mail: kemerovo@rea.ru

Evgeniy I. Kharlampenkov

PhD, Assistant Professor of the Department
for Trade of the Kemerovo Institute (branch)
of the PRUE.
Address: Kemerovo Institute (branch)
of the Plekhanov Russian University
of Economics, 39 Kuznetsky Av., Kemerovo,
650992, Russian Federation.
E-mail: KOTK123@yandex.ru

ОПЫТ МИРОВЫХ БАНКРОТСТВ: ПРИЧИНЫ И РЕШЕНИЯ

М. В. Кузьмина

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова,
Москва, Россия

В статье рассматриваются крупнейшие мировые банкротства начала XXI в., которые оказали огромное влияние на отношение людей к теме кризисов, на возрастание внимания к превентивным мерам по выявлению кризисов, а также на дальнейшее развитие экономики и политики (в части регулирования и санкционирования нарушений, которые могут привести к банкротству организации) всего мира. Анализируется тот факт, что глобальные банкротства 2008 г. почти полностью продублировали произошедшие ранее истории разорения крупных компаний и даже превзошли их по масштабности и потерям. Данная экономическая тенденция заставляет задуматься о состоятельности и эффективности системы управления рисками современных организаций. В целях избежания повторения новой волны несостоятельности экономических субъектов представляется очень важным выявить и изучить основные причины крупнейших мировых банкротств, а также предложить несколько рекомендаций по их предупреждению в будущем. Как показывает проведенный в статье анализ, большинство этих причин связано с человеческими факторами (боязнь руководства, желание быстрого обогащения и т. д.), а значит, преодолеть их сложно, но возможно. Таким образом, крайне актуальной является попытка дать в статье рекомендации по нивелированию некоторых причин наступления банкротства организаций, выявленных в ходе проведенного анализа.

Ключевые слова: банкротство, риск, кризис, несостоятельность.

EXPERIENCE OF WORLD BANKRUPTCIES: REASONS AND SOLUTIONS

Marina V. Kuzmina

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

The article analyzes the biggest world bankruptcies of the early 21-st century, which influenced greatly the people's attitude to the subject of crises, to their attention to preventive measures dealing with crises identification and also to further development of economy and politics of the whole world, especially in regulation and sanctioning of violations that could cause organization bankruptcy. The author studies the fact that global bankruptcies of 2008 repeated examples of big companies' bankruptcies, which took place earlier and sometimes even exceeded their scales and losses. This economic trend makes us think about effectiveness of the current system of organizations' risk management. In order to avoid such repetitions in economic entities' insolvency it is necessary to find out and investigate the key causes of the biggest world bankruptcies and to develop some recommendations aimed at their prevention in the future. The article shows that the majority of these causes are connected with human factors (the fear of top management, desire to gain more money, etc.), which means that it is difficult to overcome them, but still it is possible. Thus, the most acute is the attempt to provide recommendations aimed at smoothing certain causes of organizations' bankruptcies identified in the given analysis.

Keywords: bankruptcy, risk, insolvency.

Мы живем в век неопределенности, мировые кризисы уже не представляются чем-то из ряда вон выходящим. Каждая организация вынуждена справляться не только со своими локаль-

ными проблемами, но и с влиянием мировых кризисов. Зачастую, даже не зная причин наступления кризиса, организации поддаются панике, раз за разом повторяя печальный опыт своих предшественников. Даже пережив один глобальный кризис,

многие крупные предприятия не спешат делать выводы и готовиться к следующему, стремясь скорее забыть печальный опыт.

Данная позиция представляется в корне неверной, ведь цикличность кризисов уже давно доказана.

Обратимся к рейтингу «Вести. Экономика» величайших банкротств (таблица).

Краткая характеристика крупнейших мировых банкротств*

Предприятие	Сумма, млрд долл.	Год	Отрасль	Официальная причина	Итог
Lehman Brothers	691	2008	Банк	Попытки руководства скрыть ряд активов, действия конкурентов	Полная ликвидация
Long-Term Capital Management (LTCM)	125	1998	Хеджевый фонд	Недостаточное управление рисками	Спасение крупнейшими фирмами Уолл-стрит
WorldCom	104	2002	Телекоммуникации	Махинации в исполнительской деятельности	Приобретена Verizon
General Motors	91	2009	Автомобильная корпорация	Кризис и многолетнее падение продаж	Помощь со стороны правительства
Enron	66	2001	Электроэнергетика	Махинации с бумагами	Ликвидация

* Составлено по: URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/4566>

Отметим, что не все банкротства из представленного списка были окончательными, некоторые организации смогли в итоге продолжить свою деятельность, но были и те, которые исчезли навсегда.

Не вызывает сомнения тот факт, что большинство перечисленных банкротств послужили мощным толчком к развитию мирового финансового кризиса. Казалось бы, мир отреагировал адекватно: опыт Enron заставил многие страны пересмотреть и ужесточить подход к системе подготовки финансовой отчетности публичных компаний, всерьез отнестись к организации системы контроля не только при составлении отчетности, но и при управлении организацией в принципе. А коллапс LTCM заставил задуматься о системных рисках вообще и об управлении финансовыми рисками в частности [3]. Однако 2008 г. на печальном примере многих организаций (Lehman Brothers и др.) показал, что опыт прошлого остался недооценен. Поэтому

стоит глубже изучить предпосылки крупнейших банкротств.

Основные причины наступления крупнейших мировых банкротств

Не секрет, что катализатором всех крупнейших банкротств является кризис. В случае с LTCM – это российский дефолт 1998 г., в 2008 г. – ипотечный кризис. Например, о проблемах Lehman Brothers было известно примерно за полгода до его банкротства. Брокеры банка начали выпускать небиржевые договоры, предлагая всем желающим купить у них будущие проценты по ипотечным облигациям. Рассмотрим подробнее.

1. *Уловка 105, или чего стоит утаивание информации.* Речь идет о сделках репо – покупки или продажи ценной бумаги с обязательством обратной продажи или покупки через определенный срок по заранее установленной цене. Операции репо – стандартная практика на Уолл-стрит. Из отчета о причинах банкротства Lehman Brothers,

занимающего 2 200 страниц, следует, что основная причина, которая привела к краху, – бухгалтерские уловки [7. – С. 56].

Суть в том, что банк Lehman Brothers перевел часть проблемных активов в лондонское подразделение. Оно заключало соглашения о продаже активов третьей стороне, обязуясь выкупить их обратно в течение ближайшего времени по более высокой цене. Бумаги с реальной стоимостью, например, в 105 долларов продавались за 100 долларов (отсюда и название). При помощи этой уловки Lehman Brothers удалось скрыть в отчетности за первый и второй кварталы 2008 г. активов на 50 млрд долларов. Беда Lehman Brothers была в том, что они увлеклись и довели эту уловку до судебного преследования (себя и аудиторской компании Ernst & Young, которая, будучи аудитором Lehman Brothers, не смогла распознать опасную ситуацию). Данной уловкой пользовался не только Lehman Brothers. Bank of America едва не попал в такую же ситуацию за утаивание реальных убытков Merrill Lynch. Так они стремились реализовать данное поглощение.

Безусловно, все организации пытались выжить в кризис, но, пренебрегая опытом предшественников, экономические гиганты во многом сами спровоцировали свое разорение.

2. *Риски? Нет, не слышали.* Насколько может быть зависима огромная организация от одного человека? Очень. Яркий тому пример – Осман Семерджи, который будучи сотрудником Merrill Lynch продолжительное время накапливал рискованные активы (CDO-позиции), принесшие банку первоначальные убытки в 2,1 млрд долларов. Создать отдел по контролю рисков – не значит заставить его работать [7. – С. 109]. Единственным шагом в сторону уменьшения риска операций с CDO-позициями было страхование, которое слабо помогло при учете того, что страховые компании обанкротились раньше самого банка. Один человек и халатное отношение к управлению рисками ввели организацию в огром-

ные убытки, из которых она так и не выбралась. Общий объем списаний по некачественной ипотеке для Merrill Lynch составил 8,4 млрд долларов.

Проблема, возможно, более серьезная, чем плохое управление рисками, это отсутствие внутренней реакции на возникающие проблемы. Возьмем Lehman Brothers. Традиционные механизмы обнаружения рисков, как их ни ругали, все же вполне успешно сработали. Вот только руководство организации предпочитало их не замечать (как и в случае многих других компаний). Члены совета директоров, рейтинговые агентства и просто партнеры по бизнесу также не особо были заинтересованы в обнаружении проблем на ранних стадиях. Перед банкротством Lehman Brothers его генеральный директор даже добивался запрета на игру на понижение его акциями с целью закрыть единственный способ донести до рынка предупреждение об опасности [7. – С. 176].

Главная мораль истории про Lehman Brothers получается довольно банальной: в организации должен быть человек, ответственный за риски, с высокими полномочиями. Он также должен иметь прямой доступ к совету директоров, его мнение должно быть публичным в отдельных случаях. Компания должна проводить хотя бы примитивные оценки рисков и сообщать об их результатах публике. А аудиторы должны проверять и сообщать обо всех подозрениях нарушений со стороны организации, а не только о том, следует ли она букве закона.

Если бы была проведена работа по минимизации рисков, то даже хитроумные уловки вроде репо-105 не нанесли бы ощутимого урона. Так кто же виноват? Менеджеры Lehman Brothers? Конечно, но ведь их должны были контролировать независимые директора, кредиторы и акционеры. Но и они все пропустили. Такие явные ошибки (например, просто выгнать менеджера по рискам, когда он говорит, что сделка слишком рискованна) и повлекли за собой глобальный кризис. Но в этом уже

вина не столько Lehman Brothers, а общего подхода к ведению бизнеса. Зато не допускать такие вещи снова, казалось бы, должно быть весьма просто. И при этом не надо никаких масштабных реформ. Но раз за разом, год за годом компании совершают одни и те же ошибки.

3. *Конкуренты и инвестиции.* Все организации нуждались в инвестициях и добывали их разными путями, зачастую пренебрегая явными отрицательными последствиями тех или иных сделок. Таким образом, они получали шанс дожить до завтра, но расплачивались за это самой перспективой дальнейшего существования.

В попытках получить деньги здесь и сейчас Merrill Lynch действовал бессистемно и часто неразумно. Так, были почти проданы 49% акций компании по управлению частным капиталом BlackRock, продажа которых не только снизила бы доход Merrill Lynch, но и повредила бы ее кредитному рейтингу. Но был проведен ряд других продаж, которых вполне можно было бы избежать, если бы руководство занималось прогнозированием событий. Кроме того, привлечение 6 млрд долларов от Temasek (фонда благосостояния Сингапура) на весьма невыгодных условиях (выплата фонду разницы, если акции Merrill Lynch будут продаваться ниже 48 долларов за штуку) еще раз доказало, что руководство Merrill Lynch плохо представляло общую экономическую ситуацию и свое место в ней. В итоге банк добавил в копилку еще одну сделку, по которой не мог исполнить обязательства.

В Lehman Brothers наблюдалась иная ситуация. С точки зрения краткосрочных активов и обязательств хотя и было ухудшение (краткосрочные активы покрывали 45,4% краткосрочных обязательств в ноябре 2007 г. и 36,9% в мае 2008 г.), но еще сыграли роль конкуренты Lehman Brothers (по совместительству и его кредиторы) – JP Morgan Chase и Citigroup. Они требовали чрезмерного обеспечения под кредиты, когда Lehman Brothers остро нуждался в ресурсах.

Это крайне отрицательно повлияло на ликвидность Lehman Brothers, что в итоге и привело к его банкротству.

4. *Бонусы и «золотые парашюты».*

Соблазн огромных бонусов привел к тому, что многие сотрудники Merrill Lynch продолжали накапливать CDO-позиции уже после того, как на рынке этих инструментов начался явный спад [3].

Кроме того, «золотые парашюты», выплаченные последним генеральным директором Merrill Lynch (например, Стэн О'Нил, при котором чистые убытки банка составили 2,2 млрд долларов, получил при увольнении 161 млн долларов компенсации), и бонусы топ-менеджерам не столько подорвали финансовое состояние компании, сколько окончательно лишили доверия и шанса на ее государственную поддержку [7. – С. 268].

А теперь обратимся к 2001 г., к Enron, и почувствуем эффект *déjà vu*.

Стоимость одной акции Enron, равная 90,56 доллара в августе 2000 г., к 30 ноября обвалилась уже до 26 центов. И дело не только в том, что третий квартал компания завершила с убытками на сумму 638 млн долларов.

1. *Может ли 1 килограмм орехов весить 10 килограмм?* Может, если их взвешивать на Нептуне. Похоже, что на этой планете Enron и вела свои бухгалтерские книги. Если верить финансовым отчетам, то валовой доход организации возрос с 13,3 млрд долларов в 1996 г. до 100,8 млрд долларов в 2000 г. То есть среднегодовые темпы роста за период составили 57%. Это в три раза больше, чем в Goldman Sachs, и в одиннадцать раз больше, чем в Citigroup [3].

А все дело было в счетах Enron, принадлежащих его дочерним компаниям. Организация умудрялась на протяжении нескольких лет прятать там свои убытки. Всего у Enron было 3 000 подразделений. В середине ноября объем обязательств оценивался в 13,1 млрд долларов, а в начале декабря – в 31 млрд долларов. Но Enron нанесла ущерб не только своим кредито-

рам. Еще больше от манипулирования отчетностью пострадали сотрудники и акционеры корпорации.

Корпорации, которые подделывают отчетность, теряют управляемость. Не все становятся банкротами, но многие оказываются в зоне риска.

Здесь явно можно проследить аналогию с банкротствами 2008 г.: бухгалтерские уловки, утаивание информации, пособничество аудиторских компаний, колоссальные убытки, злоупотребление рисками, усугубление ситуации из-за кризиса.

2. *Деривативы.* Как и в случае с Merrill Lynch, скандал с Enron вывел на первый план вопрос о разросшемся рынке деривативов. Обязательства Enron именно по деривативным позициям оценивались в 19 млрд долларов. Деривативы и манипуляции с финансовым рычагом могут приносить баснословные прибыли, но также могут и порождать убытки. При определенных условиях рынок деривативов способен вызвать мировой финансовый коллапс.

3. *История о том, как работают стимулы.* Возникает вопрос: в результате чего появились все эти приписки в отчетности? Ответ: из-за корпоративной культуры, в которой во главу угла ставилось получение денег любой ценой. Это было вызвано принципом «Все, что приносит деньги фирме, хорошо и для ее сотрудников».

Если рассмотреть причины проблем других компаний, представленных в таблице, то в большинстве из них можно увидеть все тот же набор. Время, место, отрасль не меняют сути – из года в год крупнейшие компании радуют мир повторением одних и тех же ошибок.

Возможно ли решить эти проблемы? Да, путем раскрытия информации. Почему компании стараются повышать уровень информационной прозрачности, и как она влияет на ведение бизнеса? Прозрачность информации позволяет не только спастись от кризиса, но и получить положительный экономический эффект.

В исследовании Л. Ружанской можно увидеть зависимость между переменными,

отражающими раскрытие информации, и финансовыми результатами. Чем прозрачнее компания, тем больше прирост стоимости ее акций [2].

Среди основных мер по повышению прозрачности можно выделить:

- опубликование отчетности в СМИ;
- прозрачная налоговая политика;
- открытость менеджмента;
- повышение прозрачности затрат;
- привлечение для оценки бизнеса независимого оценщика и др.

Прозрачность компании предполагает предоставление СМИ запрашиваемой информации, отсутствие цензуры со стороны компании. Невыполнение этих условий снижает вероятность появления информации в печати. Отсутствие же информации и комментариев создает риск появления в печати искаженной информации. Таким образом, компании могут повысить свою капитализацию, если добровольно раскроют информацию. Так и поступили в ОАО «ЮКОС».

Период конфликта с властями не изменил отношения «ЮКОС» к акционерам и не отбил охоту рассказывать о своем бизнесе. За период с 2000 по 2002 г. проводилось множество мероприятий, нацеленных на повышение прозрачности компании: от публикации отчетности в российских и национальных стандартах США US GAAP (считаются золотым стандартом бухгалтерского учета, поскольку сводят к минимуму злоупотребления и максимально соответствуют целям пользователей отчетности) до раскрытия обязательной (основные средства, нематериальные активы, обязательства и пр.) и дополнительной (виды задолженности, корреспонденция документов и др.) информации. В результате стоимость акций компании увеличилась с аналогичного периода 2000 г. более чем в 8 раз. Стоит отметить, что не следует сразу ожидать такого эффекта [1]. В настоящее время раскрытие информации является скорее нормой, а не чем-то выдающимся, как это было в начале XXI в.

Что же касается причины, связанной с отсутствием реакции на риски, то ее влияние можно рассмотреть на примере LTCM, так как недостаточное управление рисками считается основной причиной падения данной организации. Хедж-фонды обычно управляются агрессивно и с высокой гибкостью, поэтому редко представляют собой безопасные фонды, хотя LTCM долгое время удавалось вести деятельность с учетом рисков. Стратегия LTCM была построена на «длинной покупке» активов, которые считались недооцененными, и «короткой продаже» переоцененных. То есть высокорисковые финансовые действия LTCM включали в себя три составляющие: левиридж, его финансирование через сделки репо и контроль рисковой стоимости [3].

Основой рекордной доходности LTCM были экономное использование собственного капитала и высокий уровень левириджа, что само по себе является рискованной стратегией. В начале 1998 г. собственный капитал LTCM составлял 5 млрд долларов при стоимости активов 125 млрд долларов. Коэффициент финансового левириджа составлял $125 \text{ млрд} / 5 \text{ млрд} = 25 \text{ млрд долл.}$

Для понимания влияния левириджа можно проанализировать операции LTCM с долговым финансированием и без него:

1. *Финансирование операций только за счет собственного капитала.*

Если осуществляется вложение в ценные бумаги с показателем доходности 4%, то:

– прибыль = $5 \text{ млрд} \cdot 0,04 = 200 \text{ млн долл.}$;

– $ROA = 200 \text{ млн} / 5 \text{ млрд} \cdot 100\% = 4\%$;

– $ROE = 200 \text{ млн} / 5 \text{ млрд} \cdot 100\% = 4\%$.

2. *Сценарий с высоким левириджем.*

Пусть LTCM использует заемные средства 120 млрд долларов под 3% и инвестирует активы стоимостью 125 млрд долларов под 4%:

– прибыль = $125 \text{ млрд долл.} \cdot 0,04 - 120 \text{ млрд долл.} \cdot 0,03 = 1,4 \text{ млрд долл.}$;

– ROA остается 4%;

– $ROE = 1,4 \text{ млрд} / 5 \text{ млрд} \cdot 100\% = 28\%$.

Наглядно изменение капитала и коэффициента финансового левириджа представлено на рисунке. Из-за высокого левириджа компания LTCM была сильно зависима от малейшего снижения стоимости активов. При падении стоимости активов на 4%, со 125 млрд до 120 млрд долларов, убыток в 5 млрд долларов «съедал» собственный капитал. То есть вставал вопрос выбора между 200 млн и 1,4 млрд долларов прибыли, между долгосрочной деятельностью и быстрым обогащением.



Рис. Результативность LTCM (1994–1998) [5]

Вывод 1: необходимо оценить рационально приемлемый уровень леввериджа, его границу.

Для масштабного заимствования при скромном уровне собственного капитала хедж-фонд LTCM использовал все те же сделки репо. Процент составлял 3%, а организация покупала дополнительные бумаги с фиксированным доходом в 4%. Заключив такую сделку, ее можно повторять вновь. Для реализации схемы с леввериджем условием является способность привлекать заемные средства по более низкой ставке, чем доходность инвестиций, а также поддерживать скидку на фактор риска не выше 1% от стоимости заложённых бумаг. Однако здесь существенную роль играет то, что рыночная стоимость заложённых бумаг может колебаться из-за изменения процентных ставок.

Вывод 2: чем вызвана потребность в инвестициях, как она реализуется – вопросы, ответы на которые должны основываться не на азарте или панике.

LTCM гордился своей системой управления рисками для защиты портфеля с высоким уровнем леввериджа от неблагоприятных изменений рынка. Суть в том, что выводится значение, отражающее уровень риска организации на следующий день. Этим показателем является рискованная стоимость (VaR), оценивающая максимальный убыток на целевом горизонте (N дней) с вероятностью X .

По словам Д. Айнхорна, «VaR относительно бесполезен как инструмент управления риском и потенциально опасен, если создает ложное ощущение безопасности у руководителей. Он похож на воздушную подушку, которая работает, но отказывает в момент аварии» [2]. Однако система не ошиблась в предсказании того, что большие убытки невозможны. Просто она не была готова к тому, что позиции фонда не могли быть закрыты без создания дальнейших убытков, которые усиливали бы расширение позиции. Это имело последствия. Во-первых, измерения VaR перестали соответствовать реальной ситуации. Во-вторых, кризис распространялся и на не имеющие

друг к другу отношения позиции фонда, делая доходы от различных позиций высококоррелированными.

Обычно предсказание распределения доходов строится на прогнозировании величины затрат на осуществление деятельности (анализ рынка и его изменений), планировании расширения деятельности (каких финансовых вливаний это требует), дивидендной политике (рассматриваются общий подход к начислению дивидендов, приоритеты собственников, необходимость привлечения новых инвесторов) [1]. И самым проблемным пунктом с точки зрения прогнозирования распределения доходов являются резервы на разные непредвиденные ситуации, которые часто или остаются без внимания, или, наоборот, получают необоснованно крупные суммы, которые, к примеру, можно было бы направить на развитие организации.

Вывод 3: негативные события возникают случайно, т. е. в условиях кризиса каждодневные модели управления рисками становятся неэффективными, вводят в заблуждение.

Вывод 4: реакция на выявленные риски должна быть направлена на принятие мер, а не на «маскировку» проблем.

Таким образом, общее решение данной проблемы достаточно простое: должен быть человек, ответственный за риски, с самыми высокими полномочиями, прямым доступом к совету директоров и к публике. Безусловно, достаточно накладно его найти и обеспечить приемлемое стимулирование, однако здесь большую проблему создает сопротивление руководства, которое не замечает опасные перспективы. А так как перестроение подхода руководства – процесс сложный, необходимы именно формальные полномочия.

В качестве заключения можно сказать, что на основе опыта мировых банкротств выделяются следующие основные проблемы: отсутствие информационной прозрачности, неграмотная работа с рисками и желание сотрудников обогатиться за счет компании. Очень важно для всех компаний

концентрировать внимание на данных вопросах, ведь рано или поздно с ними придется столкнуться. Справиться с этими проблемами помогут действенные инструменты. При этом не стоит выбирать политику, совершенно противоположную, например, политике LTCM, и полностью отказываться от рискованных проектов. Нужна золотая середина: комфортное, но не теряющее бдительности состояние для компании.

Хотелось бы отметить, что представленный в данной статье перечень причин и рекомендаций является далеко не исчерпывающим. Например, почти не уделено внимания роли государственных и внутренних регуляторов как активных участников процесса предотвращения банкротства и т. д.

Каждое банкротство, тем более крупных мировых организаций, требует отдельного глубокого анализа и имеет свои уникальные причины и особенности. Однако, автором была поставлена цель не всестороннего анализа конкретных банкротств, а выявления нескольких общих черт, которые можно наблюдать во всех мировых прецедентах несостоятельности и которые на практике остаются почти без внимания.

Оценка степени важности выявленных проблем и предложенные пути их решения основаны на личном мнении и опыте автора и не претендуют на единственно верный вариант анализа мировых банкротств.

Список литературы

1. 11 крупнейших банкротств в истории США [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/4566> (дата обращения: 03.03.2019).
2. Глобальный кризис начался с банкротства Lehman Brothers [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.dw.de/lehman-brothers/a-4685709> (дата обращения: 03.03.2019).
3. Луценко С. И. Корпоративное управление: взгляд изнутри // Эффективное антикризисное управление. – 2017. – № 4. – С. 74–82.
4. Призрачная прозрачность или управляемая стоимость бизнеса? [Электронный ресурс]. – URL: <http://kmssoft.ru/LD/C003/102/93047989.html> (дата обращения: 06.03.2019).
5. Ружанская Л. Прозрачность компаний: экономическая целесообразность и проблемы регулирования [Электронный ресурс]. – URL: http://www.iep.ru/files/text/policy/2010_5/ruzhanskaya.pdf (дата обращения: 04.03.2019).
6. Степанян А. В. Стратегии российских компаний в сложных экономических условиях // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2018. – № 2. – С. 26–37.
7. Фаррелл Г. Крах Титанов. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

References

1. 11 krupneyshih bankrotstv v istorii SSHA [11 Largest Bankruptcies in U. S. History] [E-resource]. (In Russ.). Available at: <http://www.vestifinance.ru/articles/4566> (accessed 03.03.2019).
2. Globalnyy krizis nachalsya s bankrotstva Lehman Brothers [The Global Crisis Began with the Bankruptcy of Lehman Brothers] [E-resource]. (In Russ.). Available at: <http://www.dw.de/lehman-brothers/a-4685709> (accessed 03.03.2019).
3. Lutsenko S. I. Korporativnoe upravlenie: vzglyad iznutri [Corporate Governance: an Inside Look]. *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie* [Effective Crisis Management], 2017, No. 4, pp. 74–82. (In Russ.).

4. Prizrachnaya prozrachnost ili upravlyaemaya stoimost biznesa? [Ghostly Transparency or Driven Business?] [E-resource]. (In Russ.). Available at: <http://kmssoft.ru/LD/C003/102/93047989.html> (accessed 06.03.2019).
5. Ruzhanskaya L. Prozrachnost kompaniy: ekonomicheskaya tselesoobraznost i problemy regulirovaniya [Transparency of Companies: Economic Feasibility and Regulatory Challenges] [E-resource]. (In Russ.). Available at: http://www.iep.ru/files/text/policy/2010_5/ruzhanskaya.pdf (accessed 04.03.2019).
6. Stepanyan A. V. Strategii rossiyskih kompaniy v slozhnyh ekonomicheskikh usloviyah [Strategies of Russian Companies in Difficult Economic Conditions]. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment* [Strategic Decisions and Risk Management], 2018, No. 2, pp. 26–37. (In Russ.).
7. Farrell G. Krah Titanov [Crash of the Titans]. Moscow, Alpina Publisher, 2012. (In Russ.).

Сведения об авторе

Марина Владимировна Кузьмина
аспирантка кафедры управления
рисками и страхования
МГУ имени М. В. Ломоносова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Московский
государственный университет имени
М. В. Ломоносова», 119991, Москва,
Ленинские горы, д. 1.
E-mail: kuzmina.marishka@gmail.com

Information about the author

Marina V. Kuzmina
Post-Graduate Student of the Department
for Risk Management and Insurance
of the Lomonosov MSU.
Address: Federal State Educational Institution
of Higher Professional Education Lomonosov
Moscow State University, 1 Leninskie gory,
Moscow, 119991, Russian Federation.
E-mail: kuzmina.marishka@gmail.com

ПОДХОДЫ К ИЗМЕРЕНИЮ ВКЛАДА ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В ВАЛОВОЙ ВНУТРЕННИЙ ПРОДУКТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

П. Э. Прохоров

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

В статье рассматриваются проблемы, связанные с оценкой вклада цифровой экономики в экономику Российской Федерации. Автором приведен обзор наиболее часто цитируемых публикаций, содержащих сведения об объеме цифровой экономики в валовом внутреннем продукте России, а также методики расчета этого показателя. Обзор осуществлялся по наиболее цитируемым российскими авторами публикациям. В их число входят исследования и аналитические отчеты Российской ассоциации электронных коммуникаций, Boston Consulting Group и McKinsey. В результате исследования был сделан вывод о том, что отсутствие единой концепции цифровой экономики для целей статистики, а также методики измерения вклада цифровой экономики в валовой внутренний продукт затрудняет процессы цифровой трансформации, так как нет необходимых инструментов контроля и мониторинга. Применяемые в международной статистике классификационные принципы в настоящее время являются основой дифференциации видов продуктов, относящихся к цифровой экономике. При этом эксперты признают недостаточную степень детализации исходных данных для идентификации и классификации соответствующих видов продуктов при ориентации на данные национальных счетов. В перспективе необходимо на основе имеющегося опыта международных организаций, а также отечественных разработок и концепций разработать мероприятия по стимулированию отражения сфер цифровой экономики в системе национальных счетов, созданию статистического инструментария, который бы позволил избежать фрагментарного изучения цифровой экономики.

Ключевые слова: цифровая трансформация, цифровая экономика, Россия, ВВП, ИКТ, статистика, анализ.

APPROACHES TO ASSESSING THE CONTRIBUTION OF DIGITAL ECONOMY TO GROSS DOMESTIC PRODUCT OF THE RUSSIAN FEDERATION

Pavel E. Prokhorov

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article deals with assessment of digital economy contribution to economy of the Russian Federation. The author reviews the most frequently cited publications providing information about the volume of digital economy in GDP of Russia, as well as methods of this indicator estimation. The review was prepared by publications cited by Russian authors, which include research and analytical reports of the Russian Association of E-Communications, Boston Consulting Group and McKinsey. As a result the conclusion was reached that the absence of a unified concept of digital economy for statistics aims and a method of assessing the contribution of digital economy to GDP could hinder processes of digital transformation, as necessary tools of control and monitoring are not available. Classification principles used today in international statistics form the basis of product differentiation dealing with digital economy. At the same time experts acknowledge insufficient details in initial data for identification and classification of relevant types of products in orientation to national account data. In the future it is necessary on the basis of international organizations and home developments and concepts to work out steps aimed at encouraging presentation of digital

economy spheres in the system of national accounts and creation of statistic tools, which could allow us to avoid fragmented study of digital economy.

Keywords: digital transformation, digital economy, Russia, GDP, IKT, statistics, analysis.

Введение

Цифровизация проникает во все большее число отраслей и сегментов: от сельского хозяйства до строительства. Порожденные эффектами цифровизации глобальные преобразования хозяйственной деятельности общества создают кардинально новые модели и способы взаимодействия субъектов экономических отношений. Цифровой экономике свойственно расширяться огромными темпами. Цена продукта может быть нулевой, а товары являются мобильными и нематериальными, границы между потребителями и производителями цифровых товаров и услуг становятся тоньше, барьеры входа на рынок – низкими, что стимулирует стартапы. Широко распространены монополии, которые, в отличие от традиционных монополий, повышают удобство для пользователей [29].

В настоящее время в российском научном сообществе достаточно внимания уделяется вопросу статистической оценки цифровой экономики. Согласно публикуемой в Scopus статистике ключевых слов *digital, economy, Russia* в базе в 2018 г. было 108 публикаций, что в 4 раза больше, чем в 2017 г., и в 36 раз больше, чем в 2014 г. Подавляющее большинство авторов этих публикаций имеют аффилиацию с российскими университетами и научными организациями. В последние годы наблюдается резкое повышение научного интереса к данной исследовательской области. Начиная с 2015 г. количество публикаций по цифровой экономике в России начало резко увеличиваться – в 3–4 раза ежегодно. В первой половине 2019 г. было проиндексировано 83 публикации.

Несмотря на интенсивное развитие цифровой экономики, до сих пор существует ряд проблем, которые связаны с ее определением, классификацией и измерением.

Что касается определений цифровой экономики, которых, как известно, за последнее время было предложено большое количество, то многие из них не были задуманы как вспомогательный инструмент для разработки статистического измерения, в чем можно убедиться на основе результатов исследований Г. Головенчик [4] и Р. Бухта и Р. Хикса [21]. Основной вывод данных исследований – определения цифровой экономики весьма разнообразны и подчас не совпадают друг с другом даже частично. Само по себе это не делает измерение цифровой экономики сложным, однако затрудняет сопоставление и сравнительный анализ.

Р. Бухт и Р. Хикс выделяют несколько подходов к определению цифровой экономики на основе совокупности проанализированных определений: ресурсоориентированный, процессуальный, структурный и бизнес-ориентированный подходы. Каждый из этих подходов включает группу принципиально отличающихся друг от друга определений. Авторы утверждают, что основой цифровой экономики является ИТ-сектор, однако границы цифровой экономики им не ограничиваются и охватывают новые цифровые бизнес-модели.

Определения, которые не могут провести четкую грань между традиционной и цифровой экономикой, затрудняют и процессы измерения [25]. Если определять цифровую экономику исходя из использования компаниями технологий, она будет охватывать большую часть экономики государства [17]. Вместе с тем очевидно, что отсутствие общепринятого определения цифровой экономики или цифрового сектора, а также отраслевой классификации и классификации продуктов для интернет-платформ и связанных с ними услуг является препятствием для измерения цифровой экономики [24]. Принимая во внимание увеличивающееся количество видов

экономической деятельности, ставших доступными благодаря цифровым технологиям, и их растущую вследствие этого экономическую значимость, измерение цифровой экономики является первоочередной задачей [21].

Безусловно, существуют не менее значимые проблемы в области статистики цифровой экономики, такие как разработка системы статистических показателей для измерения эффектов цифровизации и цифровой трансформации, оценка цифровых разрывов и цифрового неравенства населения, а также измерение региональной неоднородности развития цифровой сферы. Данные вопросы выступают в качестве отдельных областей исследования.

Цель и методы исследования

Несмотря на широкий круг проблем, затрагиваемых в исследованиях российских и зарубежных специалистов, нами не будут рассматриваться вопросы, посвященные определению, классификации и измерению цифровой экономики.

Истинной причиной рассмотрения вопроса оценки вклада цифровой экономики в экономику России стал тот факт, что в научных публикациях и в средствах массовой информации публикуются сведения об этом показателе, однако пользователи статистической информации зачастую не вникают в детали исследований и не изучают методику расчета. Хотя, как уже было замечено, методика расчета ВВП цифровой экономики отличается в публикациях, поскольку не существует единой концепции измерения.

Приведем конкретный пример и объясним свою точку зрения, указанную выше.

В 2018 г. на форуме «Россия – страна возможностей» в Москве глава Сбербанка Герман Греф заявил, что объем цифровой экономики в России может достичь к 2025 г. 65 трлн рублей. Под цифровой экономикой в данном случае понимаются сегменты рынка, в которых добавленная стоимость создается с помощью цифровых технологий [13]. В том же году бывший министр

связи и массовых коммуникаций Российской Федерации заявил, что объем цифровой экономики в России в 2017 г. составил 4,3 трлн рублей. Кроме того, чиновник уточнил, что объем связанных с Интернетом рынков достиг 24% ВВП [8].

Оба вышеуказанных значения ВВП цифровой экономики были оглашены представителями государственных организаций. Данный факт повышает степень достоверности этих сведений для населения. Однако у специалистов и экспертов могут возникнуть вопросы по поводу правомерности подобных заявлений, поскольку информация о методике измерения или цитата первоисточника полученных результатов не представлены. Это может ввести в заблуждение заинтересованных лиц.

Цель исследования состоит в том, чтобы проанализировать наиболее цитируемые публикации о доле цифровой экономики в ВВП России и методики расчета (контекст измерений), т. е. концепцию этих исследований.

Для этой цели были исследованы наиболее цитируемые в научных публикациях российских авторов подходы. К ним относятся:

- 1) исследование McKinsey «Цифровая Россия: новая реальность» 2017 г.;
- 2) исследование Boston Consulting Group «Россия онлайн: четыре приоритета для прорыва в цифровой экономике» 2017 г.;
- 3) исследование Ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК) «Экономика Рунета / Экосистема цифровой экономики России 2018» 2018 г.

На сегодняшний день существуют исследования российских ученых, которые посвящены данной теме. Например, О. Наумова, И. Светкина и Т. Корнеева в своей статье анализировали состояние экономической безопасности России и среди прочего уделили внимание влиянию цифровой экономики на ВВП страны. Авторы указывали на источники информации по доле и размерам цифровой экономики в ВВП и справедливо заметили, что принципиально разные подходы к определению

компонентов цифровой экономики дают разные количественные оценки. В статье можно увидеть, что разница между оценками доли и размера цифровой экономики в ВВП России достигает значительных масштабов (более 200%) [27].

В отличие от исследования коллег наша задача состояла в том, чтобы более детально проанализировать существующие подходы к статистической оценке вклада цифровой экономики в ВВП с точки зрения содержания методики расчета.

McKinsey

По заявлениям экспертов McKinsey, цифровая экономика в России составляла в 2015 г. 3,9% ВВП (3,1 трлн рублей), темп прироста этого показателя за 2011–2015 гг. составил 59% (1,2 трлн рублей), за этот период на цифровую экономику пришлось 24% общего прироста ВВП. Специалисты McKinsey также оценили эффекты цифровизации российской экономики. К 2025 г. ВВП России может увеличиться за счет дальнейшей цифровизации экономики на 4,1–8,9 трлн рублей. При этом в исследовании не дано определение цифровой экономики. Авторы ограничиваются лишь характеристиками цифровой трансформации и указывают на изменения, которые были привнесены цифровыми технологиями в экономику [16].

Эксперты Российского центра исследований АТЭС [7], Е. Балашова и Е. Громова [20], И. Лазанюк [23], Л. Капранова [6], В. Акбердина, А. Калинина, А. Власов [19], М. Веселовский, М. Измайлова, М. Абрашкин [3], З. Басаев [2] и др. в своих публикациях ссылаются на исследование McKinsey «Цифровая Россия: новая реальность», в котором авторы указывают на множество источников статистических данных, говоря о доле цифровой экономики в ВВП России. К сожалению, в публикации нет информации о методологии расчета этого показателя. Кроме того, в ней нет сведений о методике на русском языке.

Сложность в понимании методики количественного измерения показателя предопределяет снижение доверия к этим оценкам, что вызывает сомнения относительно вывода авторов исследования о том, что «существует значительный потенциал для ее [цифровой экономики] дальнейшего роста», а также о том, что «России важно <...> достичь амбициозной, но вполне реалистичной цели – утроить размеры цифровой экономики» [16].

Лишь в исследовании McKinsey France «Accélérer la mutation numérique des entreprises: un gisement de croissance et de compétitivité pour la France» 2016 г. удалось обнаружить описание методики. Метод основывается на подсчете четырех типов расходов: личного потребления, государственных расходов, частных инвестиций и торгового баланса. По частному потреблению рассчитываются затраты населения на цифровые технологии (в том числе компьютеры, планшеты, смартфоны и прочее оборудование, а также программное обеспечение, расходы на подключение к Интернету и электронная коммерция). По государственным расходам оценивался уровень государственных затрат на программное обеспечение, оборудование, дата-центры, телекоммуникации и ИТ-услуги. По частным расходам оценивались затраты на инвестиции в информационно-коммуникационные технологии (ИКТ). Торговый баланс рассчитывался путем сложения экспорта цифровых товаров и услуг, а также экспорта, осуществляемого посредством электронной коммерции B2B и B2C за вычетом сопутствующего импорта [18].

В упомянутом исследовании McKinsey также была представлена методика расчета индекса цифровизации, который является сводным и состоит из 24 показателей. Значения показателей позволяют оценить уровень использования цифровых технологий в деятельности населения, бизнеса и государства, а также развитие ИКТ-инфраструктуры и инноваций.

По этому индексу Россия входит в группу активных последователей наряду с

Польшей и Чехией, а также с партнерами по БРИКС – Китаем и Бразилией. Уровень цифровизации России по разделам «Потребители» и «Государство» оценивается авторами как средний, по разделу «Организации» – ниже среднего. В публикации также утверждается, что Россия занимает свое место благодаря инвестициям в расширение инфраструктуры ИКТ и внедрению цифровых технологий в государственные структуры. Примечательно, что согласно методике расчета индекса цифровизации, которая опубликована в приложении к публикации, среди показателей по группе «Организации» по результатам опросов руководителей компаний фигурируют два показателя: «Использование Интернета в сегменте B2B» и «Применение цифровых технологий компаниями». Кроме того, указаны еще два показателя, которые характеризуют размещение рекламы в Интернете.

Boston Consulting Group

Эксперты BCG, основываясь на собственных расчетах, утверждают, что цифровая экономика составляла 2,1% ВВП России в 2016 г., что в 1,3 раза больше, чем 5 лет назад [12]. На данное исследование ссылаются Е. Коробейникова [22], Б. Паньшин [9], Я. Силин и Е. Анимича [14] и многие другие специалисты.

Методология расчета цифрового ВВП стран «Большой двадцатки» разработана BCG в 2010 г. совместно с Google. При расчете вклада цифровой экономики в ВВП специалисты BCG использовали метод расчета ВВП по расходам. ВВП, рассчитанный по расходам, представляет собой сумму конечного потребления, капитальных затрат, государственных затрат и чистого экспорта.

Расходы на конечное потребление включают приобретение населением ИКТ-оборудования, товаров в Интернете и оплату доступа к Сети. Капитальные затраты состоят из инвестиций телеком-операторов, направленных на развитие мобильного и фиксированного Интернета и инвестиций

прочих частных компаний на оборудование для доступа в Интернет. Государственные затраты на информационно-коммуникационные технологии включают затраты на аппаратное и программное обеспечение, телекоммуникации и услуги инфраструктуры. Чистый экспорт рассчитан как сумма чистого экспорта, связанного с ИКТ-оборудованием, а также услуг и чистого экспорта, связанного с электронной международной торговлей.

Методика расчета доли интернет-экономики в ВВП России была представлена в 2016 г. специалистами Высшей школы экономики. Данная методика основана на подходе BCG. Авторы статьи С. Плаксин, Г. Абдрахманова, Г. Ковалева с точки зрения практического применения в контексте российской статистики и принципов системы национальных счетов детально изложили суть своих расчетов для того, чтобы, как справедливо отмечают сами авторы статьи, обеспечить практическую реализацию измерений интернет-экономики на основе данных официальной статистики России другими исследователями [10].

Российская ассоциация электронных коммуникаций

Единственным комплексным исследованием отечественной интернет-экономики, использующим оригинальную методологию, на сегодня является ежегодный доклад Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК). На это исследование также ссылается ряд авторов [5; 7; 11].

Первая редакция методики исследования была разработана РАЭК совместно с Высшей школой экономики еще в 2011 г. Однако с 2016 г., в период, когда начала разрабатываться программа «Цифровая экономика Российской Федерации», РАЭК установила новую цель исследования: изучение и описание влияния интернет-экономики на связанные с Интернетом рынки. С тех пор РАЭК ежегодно измеряет основные показатели развития экосистемы цифровой экономики.

Среди прочего в исследовании РАЭК оценивается вклад цифровой экономики (совокупность рынков, в которых добавленная стоимость товаров и услуг создается с использованием цифровых (информационных) технологий) в ВВП России, раскрывается динамика ее развития, анализируются структура, тренды, точки роста и сдерживающие факторы. По данным РАЭК, вклад интернет-экономики в экономику России в 2018 г. составил 3,76% ВВП (3,9 трлн рублей).

Методика описания и измерения экосистемы цифровой экономики основана на 7 хабах (инфраструктура и связь, финансы и торговля, маркетинг и реклама, медиа и развлечения, образование и кадры, кибербезопасность, государство и общество), 10 срезах (аналитика и данные, разработка и дизайн, AI и big data, hardware, регулирование, бизнес-модели, mobile, платформы,

«Интернет вещей», стартапы и инвестиции) и 3 уровнях участия в цифровой экономике.

Интересно, что авторы этого исследования отметили, что в отчете 2018 г. отражены ключевые показатели рынков, которые возможно измерить не с точки зрения вклада в экономику, а с точки зрения объема и динамики роста. Авторы осторожно замечают, что с прогрессом экономической мысли постепенно удастся получить истинную оценку вклада цифровой экономики в ВВП.

Обсуждение результатов

Информация о всех перечисленных выше методиках измерения вклада цифровой экономики в валовой внутренний продукт Российской Федерации представлена в таблице.

Методики измерения доли цифровой экономики в валовом внутреннем продукте Российской Федерации

Источник	Год	Доля цифровой экономики в ВВП России, %	Концепция	Метод
РАЭК	2018	3,76	Интернет-экономика / цифровая экономика	Собственный метод
BCG	2016	2,10	Цифровая экономика	Метод конечного использования
McKinsey	2015	3,90	Цифровая экономика	Метод конечного использования

Множество консалтинговых, рейтинговых и научных организаций и независимых лиц периодически публикуют свои оценки развития цифровой экономики. Однако стоит отметить, что отсутствие консенсуса в научных кругах относительно методики измерения вклада цифровой экономики в ВВП привносит спекулятивный контекст в сфере статистики. В настоящий момент обилие оценок вклада цифровой экономики является скорее негативным, чем позитивным фактором развития статистического анализа, на что есть ряд причин.

Во-первых, экспертные оценки, публикуемые авторитетными изданиями или независимыми лицами в СМИ (как было показано выше), тиражируются и распространяются больше и шире.

Во-вторых, методика расчета, как и концептуальные рамки исследования, трансформируются не только в первоисточниках (например, ОЭСР), но и в последующих исследованиях (например, РАЭК).

В-третьих, обилие оценок и концепций вводит в заблуждение потребителей статистической информации, что в конечном счете затрудняет понимание природы про-

цессов цифровизации и эффектов цифровой трансформации в социально-экономической сфере. Это особенно плохо сказывается на политиках и государственных учреждениях, которые заинтересованы в использовании статистики цифровой сферы для принятия решений или публичного оглашения.

Кроме того, до сих пор не была разработана система статистических показателей развития цифровой экономики, которая бы качественно отличалась от системы показателей развития информационного общества, информационной экономики и ИКТ.

Измерение масштабов цифровой экономики осложняется трудностью определения ее границ, недостатком достоверных данных, проблемами ценообразования и «незаметностью» большинства видов цифровой экономической активности [21].

В этой части перспективы повышения качества исходной информационной базы связывают преимущественно с формированием спутниковых счетов для сектора цифровой экономики, а также с разработкой методических подходов и конкретных схем, позволяющих оценивать прямое и косвенное влияние цифровой экономики на такие ключевые показатели СНС, как добавленная стоимость и валовой выпуск. В свою очередь предлагаемые принципы дифференциации видов деятельности, относящихся к цифровой экономике, целесообразно учитывать при построении спутниковых счетов, обеспечивающих возможности получения дополнительной информации для анализа состояния и динамики развития отдельных сегментов цифровой экономики в национальной экономике [1].

Предлагаемая модель спутникового счета была разработана экспертами Консультативной группы ОЭСР по измерению ВВП в цифровой экономике и Целевой группы ОЭСР-ВТО по статистике международной торговли. Спутниковый счет – гибкий инструмент, учитывающий множество аспектов цифровой экономики, но он не определяет цифровую экономику как таковую [26]. Вместо этого он характеризует:

- объем электронной коммерции;
- добавленную стоимость, создаваемую ключевыми секторами в цифровой экономике с разбивкой по характеристикам: создание отраслей, платформ, электронных торговых сетей, других цифровых отраслей и фирм, зависящих от электронной торговли (в разбивке по институциональным секторам, чтобы дать представление об экономике совместного использования с точки зрения производства);
- потребление ИКТ-товаров, используемых в процессе производства продукции;
- потребление цифровых услуг (включая услуги ИКТ, такие как программное обеспечение и облачные услуги), используемых в процессе производства продукции;
- подходы к оценке стоимости бесплатных услуг и ценности данных.

Благодаря структуре спутникового счета авторы надеются получить сгруппированную информацию об объемах электронной торговли в ВВП. Тем не менее они отмечают, что более детализированное представление о развитии электронной торговли может быть получено из комплексных обследований организаций и домашних хозяйств.

Авторы акцентируют внимание на том, что значительный объем сведений о цифровой экономике в рамках СНС можно получить уже сегодня. Речь идет об информации о добавленной стоимости и объемах производства целого ряда цифровых отраслей, инвестициях в инфраструктуру, расходах на товары ИКТ и цифровые услуги. Однако самой большой проблемой является оценка стоимости бесплатных услуг, а также оценка стоимости данных. Компании, бизнес-модель которых построена на анализе данных, получают данные без денежной оплаты, преобразовывая эти сведения в прибыль. Эти данные – бесплатный ресурс, они не отображаются в бухгалтерском учете, как гудвилл или услуга.

В статье А. А. Татарина [15] дается характеристика методологических проблем и возможностей оценки цифровой эконо-

мики в макроэкономических расчетах. Автор одним из первых в России анализирует проблемы и структуру построения сателлитного счета цифровой экономики, предложенного ОЭСР в рамках комплексного подхода к измерению процессов цифровизации.

Особое внимание в статье уделяется проблеме стоимостной оценки данных (информации), при этом отмечается, что в действующей методологии СНС-2008 она не предусмотрена. Предложен авторский подход к оценке стоимости данных как непроизведенного актива организации, основанный на методе чистой приведенной стоимости. Его суть состоит в том, что стоимость информации (непроизведенного актива) на определенный момент времени оценивается в виде разности суммы будущих дисконтированных доходов организации в целом и стоимости ее основного капитала. Такой подход, по мнению автора, мог бы применяться для оценки стоимости данных, которые используются организациями, создающими цифровые продукты, в качестве основного предмета их деятельности.

Заключение

Актуальной проблемой корректного учета цифровой экономики в системе национальных счетов является отсутствие адекватной информационной базы для построения соответствующих учетных показателей, включаемых в национальные счета. В частности, экспертами признается, что данные по таким операциям в результате высокого уровня их агрегирования не позволяют обеспечить требуемого качества и надежности формируемых показателей.

В исследовании РАЭК прямо указывается на проблему отсутствия общепринятых определений цифровой экономики и цифрового бизнеса. Аналитики, ссылаясь на Copenhagen Economics, неоднократно заявляют о существовании так называемого прямого влияния ИКТ на экономику, что выражается в экономических результатах деятельности организаций сектора ИКТ и сектора контента и СМИ. Косвенное же

влияние цифровых технологий на хозяйственную деятельность обеспечивается повышением производительности, цифровыми платформами, рекламой, бесплатными сервисами.

В целом же, по мнению специалистов РАЭК, проблемы измерения цифровой экономики сводятся к трем категориям: концептуальные ограничения понятия ВВП, реальная стоимость цифровых продуктов и неучтенный оборот цифрового сектора экономики. Эксперты РАЭК соглашаются со специалистами ОЭСР, которые еще с 2016 г. работают над проблемами измерения цифровой экономики в СНС.

Таким образом, рост цифровой экономики предлагает новую повестку дня для статистики национальных счетов. Среди самых важных требований – процедуры для оценки баз данных и потоков информации, а также новый подход к учету эффективности. Эти изменения также подразумевают нарушение традиционного разделения между активностью домашних хозяйств (вовлечение населения в создание контента и оказание услуг в Интернете) и рыночным сектором экономики [28].

Безусловно, сфера цифровой экономики нуждается в количественной оценке для эффективного регулирования и разработки стратегии дальнейшего развития. Несмотря на то, что до сих пор в экспертном сообществе не было принято единого определения этого феномена, заслугу организаций, которые проявляют интерес к количественному измерению цифровой экономики, трудно переоценить.

По-видимому, задача статистиков в ближайшем будущем будет состоять в том, чтобы не только дать четкое и всеобъемлющее определение концепции цифровой экономики и всех сопутствующих ей процессов цифровой трансформации, но и разработать эффективные инструменты ее измерения и классификации для количественной характеристики. Причем решение обеих задач, скорее всего, появится одновременно, поскольку только существова-

ние понятийного аппарата позволит разработать систему статистических показателей. Однако в специфических условиях цифровизации происходит все наоборот –

только научившись измерять все проявления цифровой экономики, мы получим истинное понимание данной категории.

Список литературы

1. Аброскин А. С. Международный опыт измерений цифровой экономики // Вестник университета. – 2018. – № 12. – С. 59–63.
2. Басаев З. В. Цифровизация экономики: Россия в контексте глобальной трансформации // Мир новой экономики. – 2018. – № 4. – С. 32–38.
3. Веселовский М. Я., Измайлова М. А., Абрашкин М. С. Приоритеты и главные инструменты развития цифровой экономики России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2018. – № 9 (2 (34)). – С. 192–199.
4. Головенчик Г. Теоретические подходы к определению понятия «цифровая экономика» // Наука и инновации. – 2019. – № 1 (191). – С. 54–59.
5. Каменская Е. А. Положение экономической безопасности в условиях развития цифровой экономики // Научные исследования. – 2019. – № 1 (27). – С. 28–30.
6. Капранова Л. Цифровая экономика в России: состояние и перспективы развития // Экономика. Налоги. Право. – 2018. – № 11 (2). – С. 58–69.
7. Мониторинг актуальных событий в области международной торговли № 5. Цифровая экономика: Россия и мир [Электронный ресурс]. – URL: www.apec-center.ru/wp-content/uploads/2018/02/Monitoring_5_RFTA_APEC_OECD.pdf (дата обращения: 10.09.2019).
8. Объем цифровой экономики в России вырос в пять раз за пять лет [Электронный ресурс]. – URL: www.tass.ru/ekonomika/5106827 (дата обращения: 10.09.2019).
9. Паньшин Б. Цифровая экономика: особенности и тенденции развития // Наука и инновации. – 2016. – № 3 (157). – С. 17–20.
10. Плаксин С., Абдрахманова Г., Ковалева Г. Интернет-экономика в России: подходы к определению и оценке // Форсайт. – 2017. – № 11 (1). – С. 55–65.
11. Положихина М. А. Национальные модели цифровой экономики // Экономические и социальные проблемы России. – 2018. – № 1. – С. 111–154.
12. Россия онлайн? Догнать нельзя отстать [Электронный ресурс]. – URL: www.ru.investinrussia.com/data/file/file210280%20%281%29.pdf (дата обращения: 10.09.2019).
13. Сбербанк ожидает, что объем цифровой экономики в РФ достигнет 65 трлн рублей к 2025 году [Электронный ресурс]. – URL: www.tass.ru/ekonomika/5033901 (дата обращения: 10.09.2019).
14. Силин Я. П., Анимица Е. Г. Контуры формирования цифровой экономики в России // Journal of New Economy. – 2018. – № 19 (3). – С. 18–25.
15. Татаринцов А. А. Измерение цифровой экономики в национальных счетах // Вопросы статистики. – 2019. – № 26 (2). – С. 5–17.
16. Цифровая Россия: новая реальность [Электронный ресурс]. – URL: www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/russia/our%20insights/digital%20russia/digital-russia-report.ashx (дата обращения: 10.09.2019).
17. Экономика Рунета 2018 / Цифровая экономика России 2018 [Электронный ресурс]. – URL: www.raec.ru/upload/files/ru-ec_booklet.pdf (дата обращения: 10.09.2019).
18. Accélérer la mutation numérique des entreprises: un gisement de croissance et de compétitivité pour la France [Электронный ресурс]. – URL: www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/France/Our%20Insights/

Accelerer%20la%20mutation%20numerique%20des%20entreprises/Rapport_Accelerer_la_mutation_numerique_des_entreprises.ashx (дата обращения: 10.09.2019).

19. Akberdina V., Kalinina A., Vlasov A. Transformation Stages of the Russian Industrial Complex in the Context of Economy Digitization // Problems and Perspectives in Management. – 2018. – Vol. 16. – P. 201–211.

20. Balashova E., Gromova E. Russian Industrial Sector in the Conditions of the Fourth Industrial Revolution // IOP Conference Series : Materials Science and Engineering, 2018 404, 012014.

21. Bukht R., Heeks R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy // International Organisations Research Journal. – 2018. – Vol. 13. – P. 143–172.

22. Korobeynikova E. V. Digital Transformation of Russian Economy: Challenges, Threats, Prospects // The European Proceedings of Social and Behavioural. – 2019. – N 144. – P. 1418–1428.

23. Lazanyuk I. IT Industry as a Prerequisite for Digital Economy (Cases of Russia and India) // Proceedings of the 5th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM. – 2018. – Book 1.3. – P. 647–654.

24. Measuring the Digital Economy [Электронный ресурс]. – URL: www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2018/04/03/022818-measuring-the-digital-economy (дата обращения: 10.09.2019).

25. Measuring the Digital Economy: A New Perspective. – Paris : OECD Publishing, 2014.

26. Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future. – Paris : OECD Publishing, 2019.

27. Naumova O., Svetkina I., Korneeva T. The Impact of Digitalization on the Economic Security Index of GDP // Ashmarina S., Vochozka M., Mantulenko V. (eds.) Digital Age: Chances, Challenges and Future. ISCDTE Lecture Notes in Networks and Systems. – Cham : Springer, 2019. – Vol. 84. – P. 159–164.

28. Quiggin J. National Accounting and the Digital Economy // Economic Analysis and Policy. – 2014. – Vol. 44. – P. 136–142.

29. Watanabe C., Tou Y., Neittaanmäki P. A New Paradox of the digital economy – Structural Sources of the Limitation of GDP Statistics // Technology in Society. – 2018. – Vol. 55. – P. 9–23.

References

1. Abroskin A. S. Mezhdunarodnyy opyt izmereniy tsifrovoy ekonomiki [International Experience in Measuring the Digital Economy]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of University], 2018, No. 12, pp. 59–63. (In Russ.).

2. Basaev Z. V. Tsifrovizatsiya ekonomiki: Rossiya v kontekste globalnoy transformatsii [Digitalization of the Economy: Russia in the Context of Global Transformation]. *Mir novoy ekonomiki* [World of the New Economy], 2018, No. 4, pp. 32–38. (In Russ.).

3. Veselovskiy M. Ya., Izmaylova M. A., Abrashkin M. S. Prioritety i glavnye instrumenty razvitiya tsifrovoy ekonomiki Rossii [Priorities and Main Tools for the Development of the Digital Economy of Russia]. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)* [MIR (Modernization. Innovation. Development)], 2018, No. 9 (2 (34)), pp. 192–199. (In Russ.).

4. Golovenchik G. Teoreticheskie podhody k opredeleniyu ponyatiya «tsifrovaya ekonomika» [Theoretical Approaches to the Definition of the Concept of "Digital Economy"]. *Nauka i innovatsii* [Science and Innovation], 2019, No. 1 (191), pp. 54–59. (In Russ.).

5. Kamenskaya E. A. Polozhenie ekonomicheskoy bezopasnosti v usloviyah razvitiya tsifrovoy ekonomiki [The Situation of Economic Security in the Context of the Development of

the Digital Economy]. *Nauchnye issledovaniya* [Scientific Research], 2019, No. 1 (27), pp. 28–30. (In Russ.).

6. Kapranova L. Tsifrovaya ekonomika v Rossii: sostoyanie i perspektivy razvitiya [Digital Economy in Russia: State and Development Prospects]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo* [Economics. Taxes. Right], 2018, No. 11 (2), pp. 58–69. (In Russ.).

7. Monitoring aktualnykh sobytiy v oblasti mezhdunarodnoy trgovli № 5. Tsifrovaya ekonomika: Rossiya i mir [Monitoring of Current Events in the Field of International Trade N 5. Digital Economy: Russia and the World] [E-resource]. (In Russ.). Available at: www.apec-center.ru/wp-content/uploads/2018/02/Monitoring_5_RFTA_APEC_OECD.pdf (accessed 10.09.2019).

8. Obem tsifrovoy ekonomiki v Rossii vyros v pyat raz za pyat let [The Digital Economy in Russia has Grown Five-Fold in Five Years] [E-resource]. (In Russ.). Available at: www.tass.ru/ekonomika/5106827 (accessed 10.09.2019).

9. Panshin B. Tsifrovaya ekonomika: osobennosti i tendentsii razvitiya [Digital Economy: Features and Development Trends]. *Nauka i innovatsii* [Science and Innovation], 2016, No. 3 (157), pp. 17–20. (In Russ.).

10. Plaksin S., Abdrahmanova G., Kovaleva G. Internet-ekonomika v Rossii: podhody k opredeleniyu i otsenke [Internet Economy in Russia: Approaches to Definition and Evaluation]. *Forsayt* [Foresight], 2017, No. 11 (1), pp. 55–65. (In Russ.).

11. Polozhihina M. A. Natsionalnye modeli tsifrovoy ekonomiki [National Models of the Digital Economy]. *Ekonomicheskie i sotsialnye problemy Rossii* [Economic and Social Problems of Russia], 2018, No. 1, pp. 111–154. (In Russ.).

12. Rossiya onlayn? Dognat nelzya otstat [Is Russia Online? Catching up Cannot be Left Behind] [E-resource]. (In Russ.). Available at: www.ru.investinrussia.com/data/file/file210280%20%281%29.pdf (accessed 10.09.2019).

13. Sberbank ozhidaet, chto obem tsifrovoy ekonomiki v RF dostignet 65 trln rubley k 2025 godu [Sberbank Expects the Digital Economy in Russia to Reach 65 Trillion Rubles by 2025] [E-resource]. (In Russ.). Available at: www.tass.ru/ekonomika/5033901 (accessed 10.09.2019).

14. Silin Ya. P., Animitsa E. G. Kontury formirovaniya tsifrovoy ekonomiki v Rossii [The Contours of the Formation of the Digital Economy in Russia]. *Journal of New Economy*, 2018, No. 19 (3), pp. 18–25. (In Russ.).

15. Tatarinov A. A. Izmerenie tsifrovoy ekonomiki v natsionalnykh schetakh [Measurement of the Digital Economy in National Accounts]. *Voprosy statistiki* [Questions of Statistics], 2019, No. 26 (2), pp. 5–17. (In Russ.).

16. Tsifrovaya Rossiya: novaya realnost [Digital Russia: a New Reality] [E-resource]. (In Russ.). Available at: www.mckinsey.com/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/russia/our%20insights/digital%20russia/digital-russia-report.ashx (accessed 10.09.2019).

17. Ekonomika Runeta 2018 / Tsifrovaya ekonomika Rossii 2018 [Runet Economy 2018 / Digital Economy of Russia 2018] [E-resource]. (In Russ.). Available at: www.raec.ru/upload/files/ru-ec_booklet.pdf (accessed 10.09.2019).

18. Accélérer la mutation numérique des entreprises: un gisement de croissance et de compétitivité pour la France [E-resource]. Available at: www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/France/Our%20Insights/Accelerer%20la%20mutation%20numerique%20des%20entreprises/Rapport_Accelerer_la_mutation_numerique_des_entreprises.ashx (accessed 10.09.2019).

19. Akberdina V., Kalinina A., Vlasov A. Transformation Stages of the Russian Industrial Complex in the Context of Economy Digitization. *Problems and Perspectives in Management*, 2018, Vol. 16, pp. 201–211.

20. Balashova E., Gromova E. Russian Industrial Sector in the Conditions of the Fourth Industrial Revolution. *IOP Conference Series, Materials Science and Engineering*, 2018 404, 012014.
21. Bukht R., Heeks R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. *International Organisations Research Journal*, 2018, Vol. 13, pp. 143–172.
22. Korobeynikova E. V. Digital Transformation of Russian Economy: Challenges, Threats, Prospects. *The European Proceedings of Social and Behavioural*, 2019, No. 144, pp. 1418–1428.
23. Lazanyuk I. IT Industry as a Prerequisite for Digital Economy (Cases of Russia and India). *Proceedings of the 5th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM*, 2018, Book 1.3, pp. 647–654.
24. Measuring the Digital Economy [E-resource]. Available at: www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2018/04/03/022818-measuring-the-digital-economy (accessed 10.09.2019).
25. Measuring the Digital Economy: A New Perspective. Paris, OECD Publishing, 2014.
26. Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future. Paris, OECD Publishing, 2019.
27. Naumova O., Svetkina I., Korneeva T. The Impact of Digitalization on the Economic Security Index of GDP. *Ashmarina S., Vochozka M., Mantulenko V. (eds) Digital Age: Chances, Challenges and Future. ISCDTE Lecture Notes in Networks and Systems*. Cham, Springer, 2019, Vol. 84, pp. 159–164.
28. Quiggin J. National Accounting and the Digital Economy. *Economic Analysis and Policy*, 2014, Vol. 44, pp. 136–142.
29. Watanabe C., Tou Y., Neittaanmäki P. A New Paradox of the digital economy – Structural Sources of the Limitation of GDP Statistics. *Technology in Society*, 2018, Vol. 55, pp. 9–23.

Сведения об авторе

Павел Эдуардович Прохоров

младший научный сотрудник
научной лаборатории «Количественные
методы исследования регионального
развития» РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Prohorov.PE@rea.ru

Information about the author

Pavel E. Prokhorov

Junior Researcher of the scientific
laboratory “Quantitative research
methods for regional development”
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: Prohorov.PE@rea.ru

ИННОВАЦИИ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ: ПРОБЛЕМЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ

В. С. Гриценко

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

В статье поднимается актуальный вопрос движения России к цифровой инновационной экономике. Автором раскрываются особенности процесса цифровизации в нашей стране с опорой на основополагающие государственные документы в этой области: Стратегию инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года и программу «Цифровая экономика Российской Федерации». Показано, что акцентированные в этих документах проблемы (недофинансирование и недостаточно разработанное нормативно-правовое обеспечение) полностью подтверждаются статистическими данными последних лет. Эти проблемы, по мнению автора, имеют системный характер и определяются не случайными обстоятельствами, а глубокими причинами. Автор анализирует примеры конкретных инновационных разработок в различных отраслях экономики (строительная сфера, агротехнологии, порошковая металлургия, биотехнологии), а также отмечает трудности, с которыми сталкиваются современное российское производство и сфера услуг в стремлении к цифровому будущему. Особое внимание уделяется флагману современной инновационной экономики – компьютерным технологиям. Делается вывод о наличии существенных инновационных разработок в стране и противоречивых возможностях их внедрения. Ссылаясь на ранее представленный фундаментальный анализ видными российскими учеными либеральных реформ 1990-х гг., автор предлагает некоторые идеи для решения этих проблем и противоречий.

Ключевые слова: индустрия 4.0, инновационная активность предприятий, компьютерные технологии.

INNOVATION AND DIGITALIZATION OF RUSSIAN ECONOMY: CHALLENGES AND RESTRICTIONS

Viktoriya S. Gritsenko

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article studies the acute issues of Russia movement towards digital innovation economy. The author discusses specific features of the digitalization process in our country leaning on fundamental state documents in the field, i. e. the Strategy of innovation development of the Russian Federation up to 2020 and the Program 'Digital Economy of the Russian Federation'. It was shown that problems highlighted in these documents, such as insufficient financing and underdeveloped normative-legal support were confirmed by latest statistic data. According to the author, these problems have system nature and caused not by occasional circumstances but by deeper reasons. The author analyzes examples of concrete innovation developments in different fields of economy, such as construction, agro-technology, powder metallurgy and bio-technology and showed difficulties facing today's Russian production and service sector in their urge towards digital future. Special attention is paid to the leader of the present day innovation economy – computer technologies. The author came to the conclusion that though serious innovation developments are available, possibility of their introduction is dubious. Referring to the earlier fundamental analysis of liberal reforms of the 1990-s prepared by prominent Russian scientists the author puts forward certain ideas aimed at resolving these problems and contradictions.

Keywords: industry 4.0, innovation activity of enterprises, computer technologies.

Переход человечества в третье тысячелетие совпал с кардинальными изменениями в технической, информационной и экономической сферах. Ведущие мировые державы ускорили свое социально-экономическое развитие в конце XX в. на основе двух технологических прорывов, характеризующих не просто смену технологических укладов, а приход новой технологической революции. Первый из них определяется опережающим развитием глобальных информационно-компьютерных технологий, второй – разработкой качественно новых источников энергии и новых энергосберегающих технологий. Последствием этого процесса может стать сокращение потребления конечных ресурсов углеводородного сырья, одним из основных поставщиков которого на мировой рынок является Россия.

Сегодня эти процессы принято обозначать терминами «цифровизация экономики» и «индустрия 4.0», но еще не так давно исследователи говорили о модернизационной, постиндустриальной и информационной экономике. Все эти концепции, берущие свое начало от одного знаменательного факта – отмеченного впервые в 1955 г. в США превышения затрат на производство информации над затратами на традиционное материальное производство [4; 5], убеждают нас в необходимости технологического рывка, прорывной стратегии для выхода на передовые позиции в мире.

Приводится множество доводов, показывающих, что для успешного развития экономики нашей страны необходимы цифровые инновации. Исходя из мирового опыта можно определить главные тенденции прорывного экономического развития. Во-первых, инновационная составляющая бизнеса становится ключевым фактором в глобальной конкуренции. Во-вторых, наблюдается тенденция рассматривать действия фирм по решению конкурентных задач как синтез стратегического и общего менеджмента экономики, теории организации и управления человеческими ресурсами. В-третьих, происходит тесное смыкание задач и

подходов стратегического и инновационного менеджмента фирмы. Исходя из этого можно говорить о необходимости разработки теории и практики единого стратегического инновационного менеджмента. В-четвертых, огромную роль играет глобализация мировой экономики, основанная на новой мировой инфраструктуре информационных технологий и политике либерализации управления. В связи с этими процессами реализация инновационных проектов становится важнейшим условием успеха.

Правительство Российской Федерации Распоряжением от 28 июля 2017 г. № 1632-р утвердило программу «Цифровая экономика Российской Федерации» с целью создания экосистемы цифровой экономики России, в которой данные в цифровой форме являются ключевым фактором производства во всех сферах социально-экономической деятельности. Инфраструктура инноваций, представленная научно-производственными комплексами, передовыми научно-промышленными компаниями, исследовательскими организациями, технопарками и бизнес-инкубаторами, в своей основе создана и функционирует в нашей стране. Но удельный вес инновационных товаров, работ, услуг по Российской Федерации в 2017 г. составил лишь 7,2% в общем объеме отгруженных товаров и выполненных работ и услуг. Президентом и правительством поставлены задачи совершенствования нормативной базы для цифровой экономики, благоприятной среды для внедрения и использования инновационных технологий (в особенности на финансовых рынках), создания фондов поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности, что должно иметь своим результатом приближение к странам-лидерам в этой области, таким как Финляндия, Швейцария, Швеция, Израиль, Сингапур, Нидерланды, Соединенные Штаты Америки, Норвегия, Люксембург и Германия.

Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная Распоряжением

Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. № 2227-р, также в качестве важнейших приоритетов выделяет переход экономики на инновационную социально ориентированную модель развития в целях обеспечения высокого уровня благосостояния населения и закрепления геополитической роли страны как одного из лидеров,

определяющих мировую политическую повестку дня.

Основные трудности, испытываемые Россией на этом пути, коренятся в недостатке финансирования, неразвитости инновационного рынка и недостаточно проработанной нормативно-правовой поддержке. Эти аргументы подтверждаются статистическими данными (рис. 1 и 2).

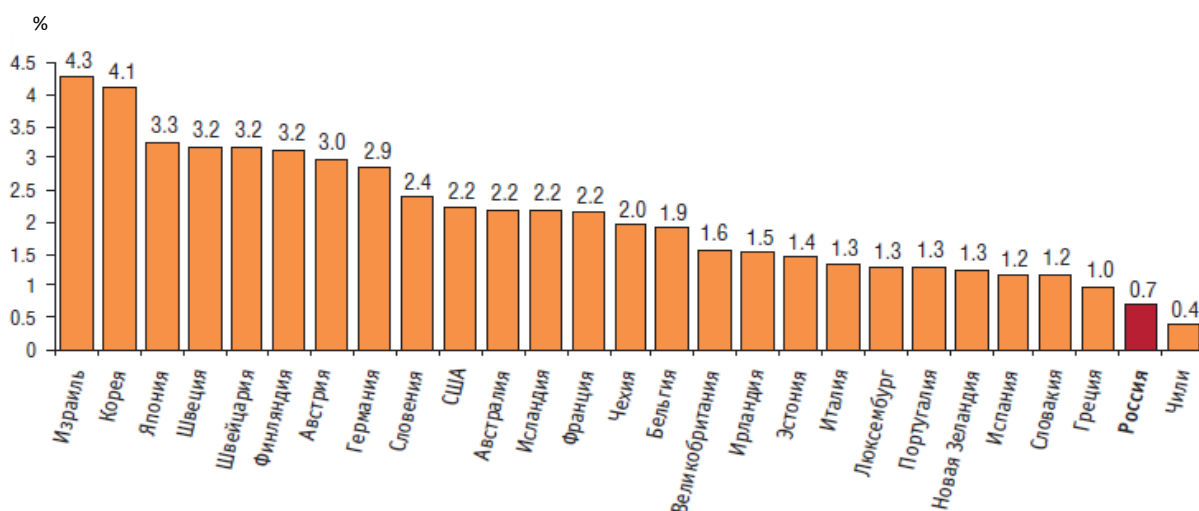


Рис. 1. Внутренние затраты на гражданские исследования и разработки в России и зарубежных странах в процентах к валовому внутреннему продукту

Источник: Наука, технологии и инновации в России, 2017 : краткий статистический сборник. – М. : Институт проблем развития науки Российской академии наук, 2017. – С. 85.

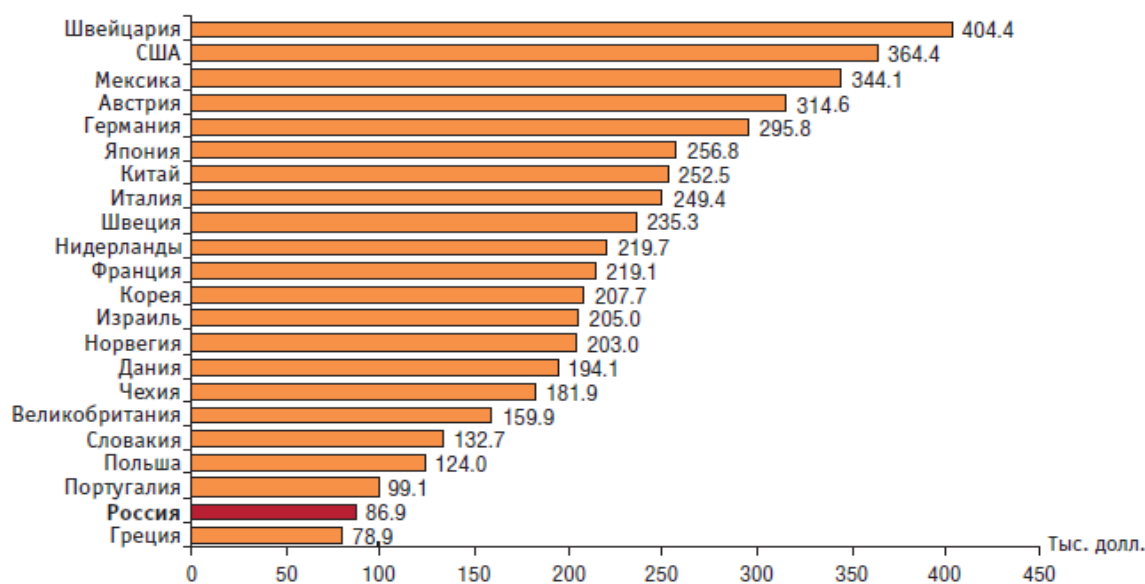


Рис. 2. Внутренние затраты на исследования и разработки в России и зарубежных странах в расчете на одного исследователя

Источник: Наука, технологии и инновации в России, 2017 : краткий статистический сборник. – М. : Институт проблем развития науки Российской академии наук, 2017. – С. 86.

Вместе с тем нам представляется, что препятствия формированию в России цифровой экономики, основанной на инновациях, не сводятся к указанным факторам. Как известно, ряд крупных российских и зарубежных ученых: лауреат Нобелевской премии Дж. Стиглиц, академик Д. С. Львов, отец институционализма Дж. Гэлбрейт и др. – крайне негативно оценивали характер экономических реформ 1990–2000 гг., в особенности «шоковую терапию», разовый отпуск цен, залоговые аукционы и поспешный непродуманный характер приватизации больших предприятий. Характерно, что государство выручило от приватизации менее 5% рыночной стоимости своей бывшей собственности [4. – С. 61–62]. В результате в нашей стране сформировался типичный полупериферийный капитализм, для которого характерна безвозмездная передача части доходов, созданных населением страны, капиталу центра. От периферийного капитализма его отличает некоторая (на наш взгляд, совершенно недостаточная) самостоятельность в военно-политических вопросах.

Как показано Р. С. Дзарасовым, российский полупериферийный капитализм отличается извлечением институциональной ренты, основанном на широком использовании офшорных схем; бегством частного капитала из страны; доминированием краткосрочного дохода и игнорированием долгосрочных инвестиционных проектов с длинными периодами самоокупаемости [3]. По нашему мнению, эти особенности определяют низкую восприимчивость российского крупного бизнеса к инновациям и техническому прогрессу.

В прорывных проектах отечественных инноваторов недостатка не наблюдается, но, по нашему мнению, их идеи используются скорее в целях пиара, чем в целях реальной цифровизации российской экономики. Наиболее яркими примерами здесь выступают вошедшие в народный фольклор ё-мобиль и YotaPhone. С другой стороны, разработки, ориентированные на

массовый рынок, такие как агротехнологии Г. С. Коломейцева или сет-технологии С. Сибирякова для строительства дешевого жилья, не находят необходимой поддержки ни у частных инвесторов, ни у государства. Налаженное в регионах инновационное производство, к примеру, производство интегрально-оптических схем и оптоволокон, осуществляющееся Пермской научно-производственной приборостроительной компанией в сотрудничестве с ПГНИУ и ПНИПУ; изготовление деталей методом порошковой металлургии на Мотовилихинских заводах Перми; производство иммунобиологических препаратов на НПО «Биомед», хронически недофинансируется и испытывает трудности с выходом даже на российский (не говоря о мировом) рынок.

В результате в российской экономике в целом инновационную активность проявляют менее 10% организаций; доля инновационной продукции в общем объеме продаж составляет менее 9%, а доля расходов на инновации в общем объеме продаж – менее 3% (таблица). Даже инновационная активность предприятий обрабатывающей промышленности едва превышает эти общие цифры. Эксперты Высшей школы экономики отмечают, что собственная стратегия цифровизации имеется лишь у 10% российских обрабатывающих производств [10]. Единственная отрасль экономики, в которой эти показатели качественно выше, – это исследования и разработки (т. е. наука, развивающаяся в себе и для себя).

Как показано в ряде работ [1; 2; 6], сердцевиной и квинтэссенцией новой экономики и лежащего в ее основе нового типа труда выступает так называемый *компьютерный труд* (автоматизированное производство). Его предметом и продуктом выступают *абстрактные материальные структуры*, средством – компьютеры и их системы, вплоть до Всемирной паутины, переживающей сегодня в известном смысле свое детство, и связанные с ограничениями и борьбой за свободу первые кризисы.

Основные показатели инноваций в промышленности и сфере услуг* (в %)

	Инновационные организации, доля в выборке в целом		Доля инновационной продукции в общем объеме продаж		Доля расходов на инновации в общем объеме продаж	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Всего	9,3	8,4	8,4	8,5	2,7	2,5
В том числе:						
промышленность	10,6	10,5	7,9	8,4	1,8	1,8
добыча топливно-энергетических полезных ископаемых	7,6	7,7	4,0	4,5	1,4	1,3
добыча остальных минералов	5,6	7,0	1,9	1,2	0,5	1,4
обрабатывающая промышленность	13,3	13,3	10,6	10,9	2,1	2,0
производство и распределение электричества, газа и воды	4,9	4,8	0,8	2,3	1,2	1,5
связь	13,3	12,2	2,5	3,1	2,6	2,5
деятельность, связанная с компьютерами и IT-технологиями	8,0	6,3	11,0	4,7	6,1	2,0
исследования и разработки	32,2	30,7	41,3	38,1	32,9	30,7

* Источник: Наука, технологии и инновации в России, 2017 : краткий статистический сборник. – М. : Институт проблем развития науки Российской академии наук, 2017. – С. 81.

Наиболее известная отечественная разработка в сфере компьютерного труда – компьютеры, архитектура и микропроцессоры «Эльбрус» производства компании МЦСТ. Самыми современными образцами являются «Эльбрус-8С» и «Эльбрус-8СВ» – восьмиядерные серверные процессоры, опытные образцы которых были разработаны в 2014 г., а в 2016 г. планировался их запуск в серийное производство, чего, судя по информации с официального сайта МЦСТ, пока не произошло. Исследования АРМ «Эльбрус-401» показывают, что при относительно конкурентоспособных характеристиках (скорости, производительности, тактовой частоте) данная разработка не лишена недостатков. «Пластины производятся на оборудовании STMiElectronics... многие блоки [материнской платы] были куплены, а не разрабатывались самостоятельно» [7]. Таким образом, говорить о компьютере «Эльбрус» как о полностью отечественном, отвечающем всем потребностям импортозамещения, государственного суверенитета и безопасности в условиях цифровизации экономики, как минимум, преждевременно.

В сложившихся критических условиях для России необходимо, по нашему мнению, последовательное и системное решение отмеченных проблем, которое, как показано рядом отечественных ученых [6; 8; 9], предполагает прежде всего:

- отказ от неолиберальной догмы минимизации роли государства в экономике и формирование эффективной структуры собственности;
- разработку и развитие современного государственного планирования, включая стратегическое, индексное (производительности труда, введения новых технологий и пр.) и в отдельных случаях номенклатурное;
- смещение приоритетов развития в сторону внутреннего рынка как мощного источника платежеспособного спроса на товары и услуги отечественного производства;
- возрождение социальной сферы как основы мультипликативного эффекта;
- научно-технический прогресс как важнейший государственный ориентир.

Список литературы

1. Гриценко В. С. Компьютерный труд в постиндустриальном обществе // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 6. – URL: <http://www.science-education.ru/100-5197> (дата обращения: 17.09.2019).
2. Гриценко В. С. Труд в постиндустриальном обществе : монография. – Пермь : Изд-во ПНИПУ, 2013.
3. Дзарасов Р., Новоженев Д. Крупный бизнес и накопление капитала в современной России. – М. : Едиториал УРСС, 2009.
4. Меньшиков С. Анатомия российского капитализма. – М. : Международные отношения, 2004.
5. Орлов В. В. Теория постиндустриального общества и трудовая парадигма в социальной философии // Вестник Пермского университета. Серия «Философия». – 2009. – Вып. 5 (31). – С. 4–11.
6. Орлов В. В., Васильева Т. С. Философия экономики. – Пермь : ПГУ, 2013.
7. ПК Эльбрус. Мифы и реальность. – URL: <https://habr.com/ru/post/389573/> (дата обращения: 17.09.2019).
8. России нужна другая модель развития : сборник трудов Школы управляемой экономики № 1 / под ред. П. П. Лабзунова. – М. : Ленанд, 2014.
9. Экономическая система России: анатомия настоящего и стратегии будущего (реиндустриализация и/или опережающее развитие) / под ред. А. В. Бузгалина. – М. : Ленанд, 2014.
10. Эксперты: стратегия цифровизации есть лишь у 10% российских обрабатывающих производств. – URL: <https://tass.ru/nacionalnye-proekty/6193535> (дата обращения: 17.09.2019).

References

1. Gritsenko V. S. Kompyuternyy trud v postindustrialnom obshchestve [Computer Labour in Post-Industrial Society]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya* [Contemporary Science and Education Issues], 2011, No. 6. (In Russ.). Available at: <http://www.science-education.ru/100-5197> (accessed 17.09.2019).
2. Gritsenko V. S. Trud v postindustrialnom obshchestve, monografiya [Labour in Post-Industrial Society, monograph]. Perm, Perm National Research Polytechnic University, 2013. (In Russ.).
3. Dzarasov R., Novozhenov D. Krupnyy biznes i nakoplenie kapitala v sovremennoy Rossii [Big Business and Accumulation of the Capital in Modern Russia, monograph]. Moscow, Editorial URSS, 2009. (In Russ.).
4. Menshikov S. AnATOMiya rossiyskogo kapitalizma [Anatomy of Russian capitalism, monograph]. Moscow, International Relations, 2004. (In Russ.).
5. Orlov V. V. Teoriya postindustrialnogo obshchestva i trudovaya paradigma v sotsialnoy filosofii [The Theory of Post-Industrial Society and Labor Paradigm in Social Philosophy]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya «Filosofiya»* [Bulletin of the Perm University. Philosophy series], 2009, Issue 5 (31), pp. 4–11. (In Russ.).
6. Orlov V. V., Vasileva T. S. Filosofiya ekonomiki [Philosophy of Economy, monograph]. Perm, Perm State University, 2013. (In Russ.).
7. PK Elbrus. Mify i realnost [PC Elbrus. Myths and Reality]. (In Russ.). Available at: <https://habr.com/ru/post/389573/> (accessed 17.09.2019).

8. Rossii nuzhna drugaya model razvitiya, sbornik trudov Shkoly upravlyaemoy ekonomiki № 1 [Russia Needs Another Model of Development, collection of works Schools of the Operated Economy No. 1], edited by P. P. Labzunov. Moscow, Lenand, 2014. (In Russ.).

9. Ekonomicheskaya sistema Rossii: anatomiya nastoyashchego i strategii budushchego (re-industrializatsiya i/ili operezhayushchee razvitie) [Economic System of Russia: Anatomy of the Present and the Strategy of the Future (reindustrialization and/or the advancing development)], edited by A. V. Buzgalin. Moscow, Lenand, 2014. (In Russ.).

10. Eksperty: strategiya tsifrovizatsii est lish u 10% rossiyskih obrabatyvayushchih proizvodstv [Experts: Only 10% of the Russian Processing Productions have a Strategy of Digitalization]. (In Russ.). Available at: <https://tass.ru/nacionalnye-proekty/6193535> (accessed 17.09.2019).

Сведения об авторе

Виктория Сергеевна Гриценко

кандидат философских наук,
доцент, старший научный сотрудник
научной школы «Экономическая теория»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Gritsenkovs89@gmail.com

Information about the author

Viktoriya S. Gritsenko

PhD, Assistant Professor,
Senior Research Fellow of the Research Center
for Economic Theory
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.

E-mail: Gritsenkovs89@gmail.com

DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2019-5-51-58>

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «НАМСКИЙ УЛУС»

А. Л. БаранниковМосковский университет имени С. Ю. Витте, РАНХиГС,
Москва, Россия**Б. Б. Богоутдинов**Аппарат уполномоченного по защите прав предпринимателей
в городе Москве, ООО «КК «2Б Диалог», Москва, Россия**С. П. Иванова**

Московский государственный психолого-педагогический университет, Москва, Россия

Разработка стратегии социально-экономического развития муниципального образования предполагает анализ действующей нормотворческой базы, количественные измерения настроений и потребностей населения для формирования эффективных методов целеполагания при ее реализации. В статье освещены результаты социологического опроса в рамках проекта по разработке Стратегии социально-экономического развития муниципального образования «Намский улус» на период 2019–2021 годов и до 2030 года. Данная Стратегия предполагает формирование миссии, приоритетов, стратегических целей и направлений социально-экономического развития муниципального образования, ключевых инвестиционных проектов, ресурсных источников, необходимых для достижения системы стратегических целей и задач долгосрочного социально-экономического развития. Отмечено, что основная задача Стратегии заключается в объединении органов местного самоуправления, государственной власти Республики Саха (Якутия) для формирования комфортных условий взаимодействия государства и общества с целью реализации стратегических задач социально-экономического развития муниципального образования «Намский улус». Авторами проведено комплексное исследование вопросов бюджетного процесса в муниципальном образовании «Намский улус».

Ключевые слова: муниципальные образования, стратегия развития муниципалитетов, стратегические документы.

KEY TRENDS IN DESIGNING STRATEGY OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE MUNICIPAL BODY 'NAMSKIY ULUS'

Alexander L. BarannikovMoscow University named after S. Yu. Witte,
The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Moscow, Russia**Boris B. Bogoutdinov**Office of the Business Ombudsman in Moscow, Consulting company «2B Dialog»,
Moscow, Russia**Svetlana P. Ivanova**

Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia

Designing strategy of social and economic development of the municipal body implies the analysis of the effective norm-creative base, quantitative estimation of feelings and needs of the population in order to develop efficient methods of goal-setting in its implementation. The article provides findings of the sociological survey within the frames of the project of designing the Strategy of social and economic development of the municipal body 'Namskiy

Ulus' for the period 2019–2021 and up to 2030. This Strategy includes shaping the mission, priorities, strategic goals and lines in the social and economic development of the municipal body, key investment projects, resource sources necessary to achieve the system of strategic goals and objectives of the long-term social and economic development. It was underlined that the principle task of the Strategy is to integrate bodies of self-government, state power of the Saha Republic (Yakutiya) in order to create comfortable conditions for cooperation between state and society aimed at implementation of strategic goals of social and economic development of the municipal body 'Namskiy Ulus'. The authors investigated issues of the budget process in the municipal body 'Namskiy Ulus'.

Keywords: municipal bodies, strategy of municipal bodies, development, strategic papers.

Намский улус – административно-территориальная единица и муниципальное образование в Республике Саха (Якутия). Необходимость разработки Стратегии социально-экономического развития муниципального образования «Намский улус» Республики Саха (Якутия) на 2019–2021 годы и период до 2030 года для нужд муниципальной целевой программы «Совершенствование бюджетного процесса в муниципальном образовании "Намский улус" на 2019–2021 годы» связана с формированием приоритетов, стратегических целей и направлений социально-экономического развития муниципального образования, разработкой ключевых инвестиционных проектов, ресурсных (человеческих, инвестиционных и др.) источников, необходимых для достижения системы стратегических целей и задач долгосрочного социально-экономического развития. На наш взгляд, основная задача Стратегии заключается в объединении органов местного самоуправления, государственной власти Республики Саха (Якутия) для формирования комфортных условий взаимодействия государства и общества с целью реализации стратегических задач социально-экономического развития муниципального образования «Намский улус». Кроме того, Стратегия должна представлять собой основной документ, на базе которого будет формироваться система проектного офиса, призванная повышать эффективность органов исполнительной власти и государственных компаний.

В экономике Намского улуса преобладает сельское хозяйство, продукция которого обеспечивает потребности населения муниципального образования и частично поставляется в соседние области и город

Якутск. Наиболее развито производство мяса, молока, а также животного масла и яиц. В Намском улусе также развиты обрабатывающие производства: производство и распределение тепло- и электроэнергии, газа и воды; производство пищевой и швейной продукции, стройматериалов, мебели и др. Выпуском продукции занимаются малые и средние предприятия.

Улус является высокодотационным районом. Из бюджетных поступлений (3 017,17 млн рублей) только порядка 4% обеспечиваются собственными доходами (налоговыми сборами и т. д.). Остальная часть доходов формируется за счет безвозмездных поступлений из бюджетов других уровней. Основная часть расходов бюджета Намского улуса (63%) идет на социальные нужды: поддержку образования, культуры, физической культуры и социальную политику. Экономический блок занимает почти четверть (23%), а на поддержание и развитие инфраструктуры улуса направляется 13,6% расходов (рис. 1).

Намский улус является одним из стабильных лидеров регионов Якутии по приросту численности населения. В марте 2019 г. был проведен социологический опрос для исследования вопросов повышения эффективности социально-экономического развития Намского улуса и разработки стратегии его развития. В анкетировании приняли участие сельские жители и жители административного центра Намского улуса. Доля женщин составила 63%, доля мужчин – 37%. Участники опроса были представителями разных возрастных групп: от 16 до 29 лет – 23%; 30–39 лет – 30%; 40–49 лет – 20%; 50–59 лет – 19%; свыше 60% – 7%. Общая доля опрошиваемых с высшим образованием составила 34%, средним –

26%, средним специальным – 35%, неполным средним – 2%, незаконченным средним – 2%. Основную долю опрошенных составляли рабочие (25%) и служащие (23%), далее идут безработные (14%) и пен-

сионеры (14%). При этом средний срок проживания респондентов в муниципальном образовании составляет 33 года (минимальный срок проживания – 4 года, максимальный – 64 года).

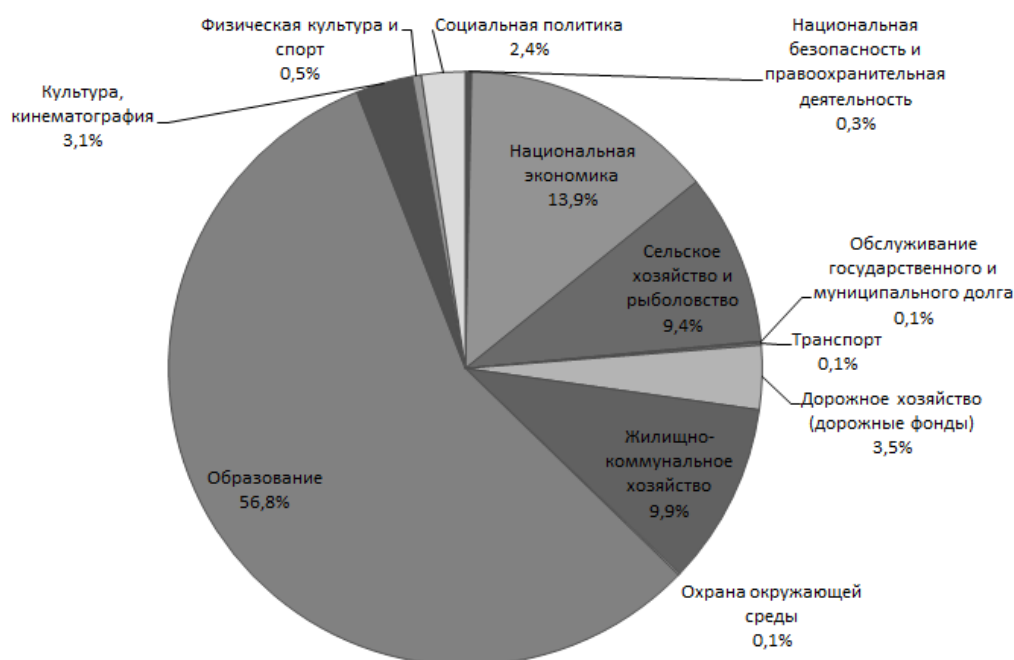


Рис. 1. Расходы местного бюджета (в млн руб.)

Большинство (97%) респондентов признало необходимым разработку Стратегии социально-экономического развития муниципального образования. В ходе опроса были выявлены основные проблемы, решение которых, по мнению жителей, должно

найти отражение в Стратегии социально-экономического развития муниципального образования «Намский улус» Республики Саха (Якутия) на 2018–2020 годы и период до 2030 года (табл. 1).

Таблица 1
Основные проблемы муниципального образования по данным опроса (в %)

Наименование	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Занятость населения	48	7	16	6	22
Благоустройство города	21	23	21	25	10
Развитие инфраструктуры	13	20	36	22	8
Состояние жилищного фонда	21	22	22	25	10
Обеспеченность социальными услугами	26	16	30	11	17
Доступность транспортного сообщения с другими муниципальными образованиями	18	21	26	20	16
Недостаток места отдыха	34	24	19	10	13
Уровень преступности	16	32	26	14	11

Как видно из табл. 1, основными проблемами на сегодня остаются занятость населения, развитость инфраструктуры, доступность транспортного сообщения с другими муниципальными образованиями, состояние жилищного фонда и недостаточное количество мест отдыха.

При ответе на вопрос «Как Вы считаете, на решении каких проблем необходимо сосредоточить усилия в первую очередь?» 17% опрошенных отметили культурные мероприятия, 15% – благоустройство территории, 14% – занятость населения, 12% – образование, строительство школ, детских садов.

По результатам социологического опроса 19% респондентов оценили деятельность органов местного самоуправления на хорошо, 18% – на удовлетворительно и 11% – на неудовлетворительно. В Намском улусе в настоящее время действуют 24 программных документа, определяющих политику органов местного самоуправления различной направленности – в сфере экономики, дорожного строительства, жилищно-коммунального хозяйства, энергетики и экологии. Наибольшие усилия направлены на модернизацию и развитие социальной сферы (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Перечень МЦП МО «Намский улус»

МЦП	Сроки		Расходы, тыс. руб.	Средства федерального бюджета, %	Средства бюджета РС (Я), %	Средства бюджета МО «Намский улус», %	Средства бюджета поселений, %	Внебюджетные источники, %
	Начало	Конец						
Социальная сфера								
Образование	2019	2021	9 424 524,7	0	59	40	0	0
Развитие культуры	2019	2021	735 848,3	0	1	80	18	1
Развитие спорта и физической культуры	2019	2021	136 778,8	0	0	95	3	2
Обеспечение жильем молодых семей	2019	2021	112 830,9	34	30	0	36	0
Развитие туризма	2019	2021	55 831,4	0	9	69	3	20
Харысхал+	2019	2021	30 118,4	0	0	100	0	0
Безопасный труд	2019	2021	20 331,9	0	0	17	0	83
Поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций	2019	2021	13 328,5	0	0	100	0	0
Семейная и молодежная политика	2019	2021	11 771,5	0	9	90	0	1
Доступная среда	2019	2021	8 004,8	0	8	92	0	0
Развитие кадровой политики	2019	2021	2 835,0	0	0	100	0	0
Развитие телевидения	2019	2021	2 270,0	0	0	100	0	0
Профилактика правонарушений	2017	2021	1 688,8	0	0	100	0	0
Экономическое развитие								
Устойчивое развитие сельских территорий	2018	2022	2 251 120,5	17	69	4	1	9
Развитие сельского хозяйства	2016	2022	358 988,5	0	31	41	17	11
Развитие предпринимательства	2016	2022	93 502,5	0	28	60	2	10
Управление муниципальным имуществом	2016	2022	63 413,5	0	0	51	49	0
Содействие занятости населения	2016	2021	9 968,5	0	31	42	0	27
Совершенствование бюджетного процесса	2016	2022	4 234,9	0	0	100	0	0
Инфраструктурное развитие								
Развитие транспортной инфраструктуры	2016	2021	600 304,1	22	60	18	0	0
Энергоресурсосбережение	2016	2021	437 370,0	0	8	22	0	71
Безопасный город	2016	2021	48 901,6	12	18	55	10	5
Защита населения от ЧС	2016	2021	14 062,4	0	0	100	0	0
Размещение бытовых отходов	2016	2021	13 468,8	0	0	100	0	0

В структуре финансирования мероприятий программ, если рассматривать их на весь срок действия, почти $\frac{3}{4}$ средств направляются на развитие социальной сферы (рис. 2).



Рис. 2. Структура финансирования действующих МЦП МО «Намский улус» по сферам реализации мероприятий (финансирование по базовому варианту)

Применение программно-целевого метода помогает оценить результативность практического выполнения программ по степени достижения запланированных целевых индикаторов.

Анализ практической реализации муниципальных целевых программ Намского улуса показывает достаточно высокий процент выполнения запланированных мероприятий. Таким образом, результаты проделанной работы позволили улучшить условия жизни и деятельности местного населения, а соответственно, приблизили к выполнению стратегической цели социально-экономического развития Намского улуса – созданию условий для повышения качества жизни населения при соблюдении условий устойчивого развития экономики, оптимального баланса отраслевой структуры.

Вместе с тем по объективным причинам ограниченности бюджетных ресурсов набор мероприятий программ не в полной мере удовлетворяет всем потребностям социально-экономического развития Намского улуса, а реализация запланированных мероприятий существенным образом зависит от сохранения объемов трансфер-

тов из бюджетов других уровней бюджетной системы. Необходимо стремиться к сохранению набранных темпов целевого финансирования социально-экономического развития улуса. В этой связи особое значение имеет выполнение мероприятий, нацеленных на оптимизацию расходов по содержанию и управлению муниципальной собственностью.

Для достижения стратегических целей социально-экономического развития Намского улуса потребуется использование всех доступных в улусе ресурсов.

В настоящее время высокая бюджетная зависимость улуса ограничивает свободу выбора объемов финансирования муниципальных целевых программ. Применение механизмов государственно-частного партнерства позволит снизить остроту этой проблемы и привлечь частные инвестиции в развитие территории и экономики улуса. Для реализации этого направления важно интенсивное сотрудничество с республиканскими, федеральными и макрорегиональными институтами развития для совместного создания, финансирования и сопровождения инвестиционных проектов.

Намский улус располагает административным аппаратом государственных служащих. Применение этого ресурса в значительной степени связано с описанным выше направлением использования человеческих ресурсов и капитала. В дополнение к этому развитие и эффективное использование административного ресурса связано с внедрением методов проектного управления, которые позволяют быстрее и точнее решить отдельные задачи. Например, принципиальную роль проектное управление имеет при работе с частными инвесторами, существенно улучшая инвестиционный климат региона.

По результатам социологического опроса население положительно оценивает работу администрации в вопросах развития здравоохранения, образования. Однако открытым остается вопрос развития человеческого капитала и культуры. Несмотря на то, что основным направлением Намского

улуса является сельское хозяйство, приоритетными остаются развитие внутреннего туризма и предпринимательства, что в первую очередь связано с возможностью включения улуса в агропояс города Якутска. В части развития информационных коммуникаций преобладающей в поселении остается печатная пресса (порядка 43% респондентов), при этом электронные мессенджеры и социальные сети занимают второе место – 30%. Согласно результатам анализа стратегических документов, наибольшие усилия в улусе направлены на модернизацию и развитие социальной сферы, связанные с инвестированием в человеческий капитал и развитие общества.

Человеческие ресурсы улуса составляет экономически активное население. Благодаря высокому уровню образования жителей данного муниципального округа, а также реализации мероприятий по повышению квалификации кадров потенциал человеческого капитала здесь достаточно

высок. Важно создать условия, чтобы в разработке новых предложений по развитию улуса участвовали не только государственные служащие, депутаты улуса, но и более широкие слои населения. Во-первых, крайне необходимо активное привлечение социально ориентированных некоммерческих организаций. Во-вторых, современный уровень ИТ-технологий позволяет с минимальным бюджетом проводить опросы общественного мнения жителей улуса, например, при помощи муниципального портала.

Таким образом, вовлечение широких групп населения в решение стратегически важных вопросов для жизни муниципального образования «Намский улус» повысит качество работы на этапе генерации новых предложений и выбора оптимальных решений проблем. Более того, реализация выбранных планов действия будет находиться под более пристальным общественным контролем.

Список литературы

1. Баранников А. Л. О государственной политике в сфере регулирования кризисных ситуаций // Ценности и интересы современного общества : материалы Международной научно-практической конференции. – М., 2015. – С. 395–398.
2. Баранников А. Л., Веревкин Л. П. От технологического прорыва к инновационной экономике // Сборник материалов VII Международного форума «Инновационное развитие через рынок интеллектуальной собственности». – М. : Изд-во РНИИИС, 2015.
3. Богоутдинов Б. Б., Балаханова Д. К., Баранников А. Л., Иванова С. П. Проблемы доступа малого бизнеса к банковскому капиталу // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2015. – № 4 (88). – С. 65–70.
4. Богоутдинов Б. Б., Цветков В. Я. Применение модели комплементарных ресурсов в инвестиционной деятельности // Вестник Мордовского университета. – 2014. – Т. 24. – № 4. – С. 103–116.
5. Ванюшина О. И., Минат В. Н. Анализ и прогнозирование социально-экономического развития муниципальных образований региона // Вестник сельского развития и социальной политики. – 2018. – № 2 (18). – С. 5–11.
6. Иванова С. П. Принципы построения и особенности организационно-экономического проектирования интегрированных структур различных типов // Устойчивое развитие российской экономики : материалы III Международной научно-практической конференции. – М., 2016. – С. 48–52.
7. Иванова С. П., Литвинов А. Н. Показатели эффективности реальных инвестиций: эволюция и проблемы использования // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2016. – № 5 (89). – С. 73–80.

8. Ильчук В. А., Иванова С. П. Проблемы и перспективы развития правового регулирования инновационной политики в Российской Федерации // Вектор экономики. – 2019. – № 3 (33). – С. 50–55.

9. Орехов С. А., Иванова С. П. Концепции и эволюция корпоративной социальной ответственности // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2018. – № 5 (101). – С. 131–138.

10. Фоменко С. С. Особенности социально-экономического развития муниципального образования в современной России // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – № 7 (33). – С. 145–152.

References

1. Barannikov A. L. O gosudarstvennoy politike v sfere regulirovaniya krizisnykh situatsiy [On State Policy in the Field of Crisis Management]. *Tsennosti i interesy sovremennogo obshchestva, materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Values and Interests of Modern Society, materials of the International scientific-practical conference]. Moscow, 2015, pp. 395–398. (In Russ.).

2. Barannikov A. L., Verevkin L. P. Ot tekhnologicheskogo proryva k innovatsionnoy ekonomike [From a Technological Breakthrough to an Innovative Economy]. *Sbornik materialov VII Mezhdunarodnogo foruma «Innovatsionnoe razvitie cherez rynek intellektualnoy sobstvennosti»* [A Collection of Materials of the 7th International Forum “Innovative Development through the Intellectual Property Market”]. Moscow, RNIIS Publishing House, 2015. (In Russ.).

3. Bogoutdinov B. B., Balahanova D. K., Barannikov A. L., Ivanova S. P. Problemy dostupa malogo biznesa k bankovskomu kapitalu [The Problem of Access of Small Business to Bank Capital]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2015, No. 4 (88), pp. 65–70. (In Russ.).

4. Bogoutdinov B. B., Tsvetkov V. Ya. Primenenie modeli komplementarnykh resursov v investitsionnoy deyatel'nosti [The Use of the Model Complementary Resources for Investment Activities]. *Vestnik Mordovskogo universiteta* [Vestnik of the Mordovsky University], 2014, Vol. 24, No. 4, pp. 103–116. (In Russ.).

5. Vanyushina O. I., Minat V. N. Analiz i prognozirovaniye sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya munitsipal'nykh obrazovaniy regiona [Analysis and Forecasting of Social and Economic Development of Municipalities of the Region]. *Vestnik selskogo razvitiya i sotsialnoy politiki* [Bulletin of Rural Development and Social Policy], 2018, No. 2 (18), pp. 5–11. (In Russ.).

6. Ivanova S. P. Printsipy postroeniya i osobennosti organizatsionno-ekonomicheskogo proektirovaniya integrirovannykh struktur razlichnykh tipov [Principles of Construction and Features of Organizational and Economic Design of Integrated Structures of Various Types]. *Ustoychivoe razvitie rossiyskoy ekonomiki, materialy III Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Sustainable Development of the Russian Economy. Proceedings of the 3th International scientific and practical conference]. Moscow, 2016, pp. 48–52. (In Russ.).

7. Ivanova S. P., Litvinov A. N. Pokazateli effektivnosti realnykh investitsiy: evolyutsiya i problemy ispolzovaniya [Performance Indicators of Real Investments: Evolution and Problems of Use]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2016, No. 5 (89), pp. 73–80. (In Russ.).

8. Ilchuk V. A., Ivanova S. P. Problemy i perspektivy razvitiya pravovogo regulirovaniya innovatsionnoy politiki v Rossiyskoy Federatsii [Problems and Prospects of Development of Legal Regulation of Innovation Policy in the Russian Federation]. *Vektor ekonomiki* [Vector of Economy], 2019, No. 3 (33), pp. 50–55. (In Russ.).

9. Orekhov S. A., Ivanova S. P. Kontseptsii i evolyutsiya korporativnoy sotsialnoy otvetstvennosti [Concepts and Evolution of Corporate Social Responsibility]. *Vestnik Rossiyskogo*

ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 5 (101), pp. 131–138. (In Russ.).

10. Fomenko S. S. Osobennosti sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya munitsipalnogo obrazovaniya v sovremennoy Rossii [Features of Social and Economic Development of Municipal Education in Modern Russia]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative Economy: Prospects of Development and Perfection], 2018, No. 7 (33), pp. 145–152. (In Russ.).

Сведения об авторах

Александр Лукьянович Баранников

кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента МУИВ и отделения «Управление проектами» РАНХиГС.
Адрес: Московский университет имени С. Ю. Витте, 115432, Москва,
2-й Кожуховский проезд, д. 12, стр. 1;
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 119571, Москва,
проспект Вернадского, д. 82.
E-mail: iu2004@mail.ru

Борис Борисович Богоутдинов

кандидат экономических наук, эксперт pro bono Аппарата уполномоченного по защите прав предпринимателей в городе Москве, Управляющий партнер ООО «КК «2Б Диалог».
Адрес: Аппарат уполномоченного по защите прав предпринимателей в городе Москве, 121205, Москва, ул. Новый Арбат, д. 36; ООО «КК «2Б Диалог», 111033, Москва, Золоторожская набережная, д. 1, стр. 1.
E-mail: corporate@2bdgroup.com

Светлана Петровна Иванова

кандидат экономических наук, доцент кафедры теории и практики управления МГППУ.
Адрес: ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет», 127051, Москва, ул. Сретенка, д. 29.
E-mail: 76sivanova@mail.ru

Information about the authors

Alexander L. Barannikov

PhD, Assistant Professor of the Department for Management Department of the MUIV and the Project Management Department of the RANEPa.
Address: Moscow University named after S. Yu. Witte, 1 building, 12 2nd Kozhukhovsky Passage, Moscow, 115432, Russian Federation;
The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 82 Vernadsky Avenue, Moscow, 119571, Russian Federation.
E-mail: iu2004@mail.ru

Boris B. Bogoutdinov

PhD, Expert of the Office of the the Business Ombudsman in Moscow, Scientific Adviser Consulting company «2B Dialog».
Address: Office of the the Business Ombudsman in Moscow, 36 New Arbat Str., Moscow, 121205, Russian Federation;
Consulting company «2B Dialog», 1 building, 1 Zolotorozhskaya Embankment, Moscow, 111033, Russian Federation
E-mail: corporate@2bdgroup.com

Svetlana P. Ivanova

PhD, Assistant Professor of the Department for Theory and Practice of Management of the Moscow State University of Psychology & Education
Address: Moscow State University of Psychology & Education, 29 Sretenka Str., Moscow, 127051, Russian Federation
E-mail: 76sivanova@mail.ru

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ¹

Н. Е. Бондаренко, Р. В. Губарев

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

Т. В. Гришина

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет
им. Н. П. Огарёва, Саранск, Россия

Эффективное социально-экономическое развитие Российской Федерации невозможно без устойчивого развития ее субъектов, что предполагает создание сбалансированной региональной экономики, основанной на современной производственной, жилищно-коммунальной, транспортной и другой инфраструктуре; развитии социальной сферы и обеспечении благоприятных условий жизни населения; устранении дисбалансов в развитии регионов. При этом социально-экономическое развитие нашей страны приобретает все большую инновационную направленность, ставя тем самым перед государством новые задачи обеспечения устойчивой динамики инновационных процессов на региональном уровне. Определяющим условием инновационного развития страны в целом, а также ее регионов является эффективное регулирующее воздействие на всю совокупность направлений, повышающих инновационную активность и конкурентоспособность разных уровней. В статье авторами проанализированы позиции России в глобальном инновационном индексе; рассмотрены компоненты индекса, позволяющие стране иметь достаточно высокие результаты инновационной активности, а также те показатели, в которых Россия отстает от большинства стран. Отмечены факторы, оказывающие сдерживающее влияние на инновационные процессы как по количественным, так и по качественным индикаторам инновационной деятельности. На основе статистических данных авторами проанализированы основные социальные факторы, определяющие условия и результаты инновационного развития регионов за последние десять лет, а также выявлены основные проблемы, оказывающие сдерживающее влияние на инновационные процессы.

Ключевые слова: инновации, регионы, инновационное развитие, инновационная активность, технологии, человеческий капитал.

SOCIAL AND ECONOMIC CONDITIONS FOR INNOVATION DEVELOPMENT OF RUSSIAN REGIONS

Natalia E. Bondarenko, Roman V. Gubarev

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Tatyana V. Grishina

National Research Ogarev Mordovia State University, Saransk, Russia

The efficient social and economic development of the Russian Federation is impossible without sustainable development of its entities, which implies well-balanced regional economy based on advanced production, housing and public utility, transport and other types of infrastructure; the development of social sphere and provision of favourable living conditions for the population; elimination of imbalances in regional development. At the same time the social and economic development of our country gradually acquires the innovation orientation, which sets new

¹ Статья подготовлена по результатам исследования, проведенного при финансовой поддержке РФФИ, проект № 19-010-00067 А «Совершенствование подходов к оценке социального развития регионов России с применением технологии нейросетевого моделирования».

goals for state aimed at ensuring sustainable dynamics of innovation processes at the regional level. The essential condition of the country and its regions innovation development is the effective regulating impact on the whole totality of lines, which could raise innovation activity and competitiveness of different levels. The authors analyzed Russia's positions in the global innovation index, studied the index components, which could give the country an opportunity to get high results of innovation activity and those indicators, where Russia is lagging behind the majority of countries. The authors showed the factors hindering the impact on innovation processes both in quantitative and qualitative indicators of innovation activity. Leaning on statistic data the authors analyzed key social factors influencing conditions and results of innovation development in regions for the last decade and highlighted principle problems hindering innovation processes.

Keywords: innovation, regions, innovation development, innovation activity, technologies, human capital.

Одной из задач, стоящих перед государством, наукой и обществом и указанных в Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации до 2035 года, является необходимость эффективного освоения и использования пространства, в том числе путем преодоления диспропорций в социально-экономическом развитии территории страны. Основное внимание в этой области уделяется решению социально-экономических проблем регионов путем реализации соответствующих научно-технических направлений, востребованных экономикой и способствующих росту технологий.

На сегодняшний день показатели инновационного и технологического развития Российской Федерации достигли достаточно высоких результатов по ряду направлений, но продолжают оставаться низкими по сравнению со многими показателями развитых стран, а также характеризуются рядом сдерживающих факторов.

В 2018 г. в рейтинге 126 стран по глобальному инновационному индексу (Global Innovation Index) Россия заняла 46-е место (2017 г. – 45-е место, 2016 г. – 43-е), уступая не только Эстонии и Литве, но и Украине, поднявшейся с 50-го на 43-е место.

Несмотря на то, что позиция России несколько ухудшилась по сравнению с предыдущими годами, экспертами отмечены достаточно высокие результаты по таким компонентам индекса, как образование и открытость бизнеса к инновационной деятельности. В отдельных составляющих индекса, где также отмечены сильные позиции страны, фигурируют такие, как лег-

кость запуска бизнеса, доступ к информационным и коммуникационным технологиям, создание мобильных приложений.

По качеству инноваций Россия заняла 27-е место из 35 в рейтинге инновационных экономик и 3-е – среди стран со средним уровнем дохода после Китая и Индии. Несмотря на снижение количества патентов-аналогов, Россия достигла достаточно высоких результатов по качеству научных публикаций и высоким показателям в трех крупнейших университетах: Московском, Санкт-Петербургском и Новосибирском.

Кроме того, Россия находится в тридцатке лидеров по уровню среднего и высшего образования, вложениям в науку, числу людей, занятых умственным трудом, уровню развития IT-сектора, а также занимает первое место по числу женщин, имеющих научные степени и занимающихся научной деятельностью.

Отдельно стоит сказать про создание мобильных приложений – новый показатель рейтинга, введенный в 2018 г. Эксперты указали этот параметр в качестве сильной стороны России – 24-е место. Он предполагает глобальную торговлю цифровыми товарами и дает представление о том, как инновации, производство и торговля цифровыми товарами и услугами развиваются в инновационной экономике.

Таким образом, позиции России в оценках инновационного потенциала по некоторым показателям улучшаются, и нельзя не отметить, что экономика имеет инновационные тенденции, однако о реальном инновационном прорыве говорить нельзя. Это связано в первую очередь с тем, что

ключевым элементом для активизации инновационных процессов выступает технико-технологическая основа производства, которая в России находится на уровне третьего (30%) и четвертого (50%) технологических укладов. В пятом укладе задействовано лишь 10% экономических мощностей.

Отягощающим фактором является и то, что за годы реформ 1990-х гг. Россия потеряла большую часть критических технологий. Машиностроение, являясь ключевым сектором экономики, отвечающим за техническую и технологическую безопасность страны и являющимся основой ее производственной базы, находится в критическом положении [2. – С. 47]. Совокупный износ станкостроительного оборудования составляет около 80%, а производство станков в стране за последние 20 лет сократилось почти в 20 раз (с 70 тыс. до 3 тыс.) при ежегодном выбытии из эксплуатации порядка 50 тыс. станков [3. – С. 135]. В настоящее

время российские производители станков занимают менее 10% внутреннего рынка, а производители инструмента для станков – около 40%.

В инновационном рейтинге на протяжении последних лет первое место занимает Швейцария, удерживая высокие показатели как по совокупному индексу глобальной конкурентоспособности, так и по таким показателям, как институты, инфраструктура, здоровье, образование и профессиональное развитие, инновации [3. – С. 135]. В десятку лидеров после Швейцарии вошли Нидерланды, Швеция, Великобритания, Сингапур, США, Финляндия, Дания, Германия и Ирландия. Самый большой рывок за 2018 г. совершил Китай, поднявшись с 22-го места в 2017 г. на 17-е.

Россия же существенно отстает от многих стран как по количественным, так и по качественным показателям инновационной активности (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

**Международные сопоставления по показателям
инновационной активности, 2016 г.* (в %)**

Показатель	Россия	Германия	Канада	Швеция	Финляндия	Франция	Чешская Республика
Совокупный уровень инновационной активности организаций	8,4	67	54,8	54,2	55,3	56,4	42
Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации в общем числе организаций	7,3	52,6	32,3	44,3	48,3	40,9	35,7
Удельный вес организаций, получавших финансирование из средств бюджета	21,8	21	70,8	14,8	34,6	24	33,6
Доля вновь внедренных работ, услуг, новых для рынка (% от общего объема отгруженных товаров)	1,3	2,9	Н/д	3,9	3,9	6,2	7,1

* Составлено по: [6. – С. 314, 316, 317, 322, 329].

Так, доля инновационных организаций в России в 2016 г. составляла чуть больше 8%, снизившись на 2% по сравнению с 2012 г., тогда как в развитых странах этот показатель в 6–8 раз выше. Отечественные

организации, осуществляющие технологические инновации, составляли лишь 7,3% в 2016 г. от общего числа организаций. Показатели инновационной активности в странах-лидерах значительно превышают пока-

затели российских предприятий. Например, доля новых для рынка работ и услуг в России в разы ниже, чем в Германии, Швеции, Чехии.

Важно отметить, что, учитывая значимость инновационных ресурсов как ключевого фактора современного социально-экономического развития, многие страны продолжают наращивать финансирование науки, технологий и инноваций даже в условиях глобального кризиса. Так, в Китае расходы на фундаментальные исследования с 2010 по 2016 г. увеличились на 110%, в Германии – на 36%, в США – на 24%. В России данный показатель вырос лишь на 20%.

Опыт развитых стран показывает, что инвестиции в инновации являются эффективным инструментом для решения важных региональных проблем в области модернизации производства, повышения уровня его наукоемкости и конкурентоспособности, создания передовых производств с высокой производительностью, поддержки и развития существующего научного, технического и технологического потенциала, замещения импорта, привлечения новых инвестиций в регионы и выравнивания межрегиональных дисбалансов [9].

Равномерное инновационное и пространственное развитие регионов – ключевая тенденция экономически развитых стран. Регионы России же характеризуются неравномерностью развития различных инновационных процессов и влияющих на них факторов, демонстрируя в этом отношении существенные отличия друг от друга.

Анализ рейтинга инновационного развития российских регионов, включающий субиндексы «Социально-экономические условия инновационной деятельности» (ИСЭУ), «Научно-технический потенциал» (ИНТП), «Инновационная деятельность» (ИИД), «Качество инновационной политики» (ИКИП), позволяет определить, что достаточно равномерное развитие по данным показателям наблюдается только в Саратовской и Томской областях, а также

Красноярском крае [7]. Другие регионы имеют расхождения между значениями данных показателей – довольно высокие по одним блокам и низкие по другим. В целом мы получаем среднюю оценку, которая в некоторой степени уравнивает различные направления инновационного развития, но в то же время скрывает их, не позволяя в полной мере оценить инновационное развитие региона.

В исследуемом рейтинге регионы подразделяются на четыре группы: сильные, средне-сильные, средние, средне-слабые инноваторы. Так, среди сильных инноваторов присутствуют регионы с большим разрывом по приведенным показателям: Республика Мордовия (ИСЭУ – 59-е место, ИНТП – 58-е, ИИД – 1-е, ИКИП – 4-е), Чувашская Республика (ИСЭУ – 27-е место, ИНТП – 49-е, ИИД – 2-е, ИКИП – 5-е).

Как видим, в настоящее время существует значительная дифференциация субъектов Российской Федерации не только по рейтингу инновационного развития в целом, но и по включенным в него субиндексам.

Анализ субъектов Российской Федерации по доле инновационной продукции в валовом региональном продукте (ВРП) выявил 15 лидеров по данному показателю, где в десятку вошли регионы с ярко выраженной специализацией по технологическим направлениям: Вологодская область, Республика Татарстан, Самарская область, Республика Мордовия и др. (рис. 1).

Вместе с тем по затратам на технологические инновации первые 10 регионов являются сильными и средне-сильными инноваторами (регионы с высокой концентрацией человеческого и финансового капитала, а также научной инфраструктуры): Москва, Московская область, Санкт-Петербург, Тюменская, Самарская области и др. Анализ статистических показателей инновационной активности регионов показал, что только у 12% регионов доля инновационной продукции в ВРП превысила 10%, что является крайне низким показателем (рис. 2).

Принципиальные расхождения со сводным инновационным индексом (как положительные, так и отрицательные) наблюда-

ются в основном в социально-экономическом или научно-техническом блоке, а также в их сочетании.

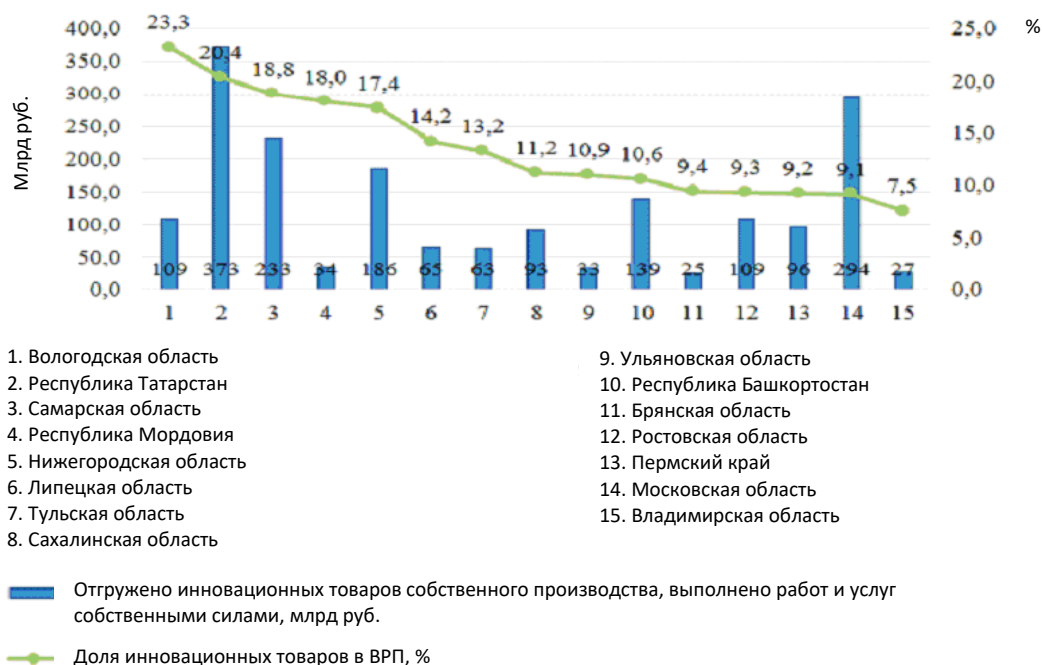


Рис. 1. Топ-15 субъектов Российской Федерации по доле инновационной продукции в ВРП [5. – С. 237]

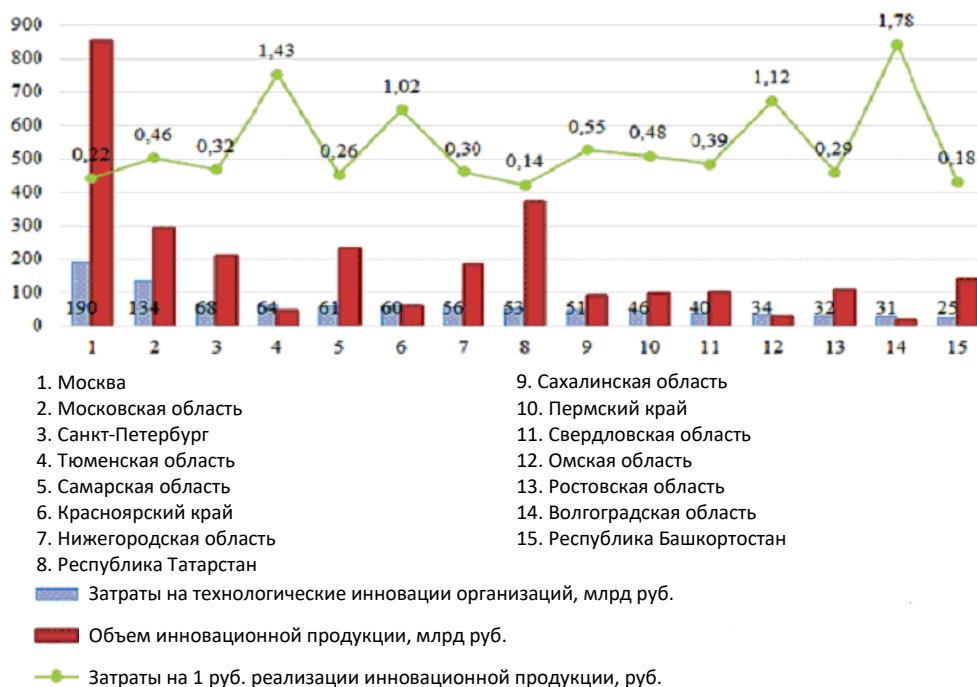


Рис. 2. Топ-15 субъектов Российской Федерации – лидеров по затратам на технологические инновации организаций [5. – С. 237]

Так, ИНТП оказался слабой стороной в пяти регионах первой и второй групп, но сильной у восьми регионов третьей и четвертой групп. В свою очередь ИСЭУ является высокопотенциальным для четырех субъектов Российской Федерации – сильных инноваторов, а также ориентиром для девяти более слабых в инновационном развитии регионов. Например, в Республике Мордовии, Липецкой и Пензенской областях социально-экономические условия и научно-технический потенциал значительно отстают от общего уровня развития инноваций. Однако в Сахалинской области и Севастополе данные направления являются наиболее передовыми. Во многих случаях именно показатели, характеризующие социально-экономические условия инновационной деятельности в регионе, обеспеченность ресурсами и эффективность научных исследований, являются наиболее дифференцированными по отношению к интегральному показателю развития инноваций в субъекте Российской Федерации.

В настоящее время продолжаются споры относительно того, какие факторы влияют на инновационное развитие региональной экономики и каким образом должны выбираться направления его стимулирования.

Многими учеными отмечено, что инновационное развитие регионов происходит, как правило, за счет их внутреннего инновационного потенциала, а также эффективного управления и поддержки на федеральном уровне. Внутренний инновационный потенциал обусловлен рядом факторов, которые могут оказывать как стимулирующее воздействие на региональную инновационную систему, так и сдерживающее, замедляя темпы ее инновационного развития. Взаимодействие данных факторов может существенно сказываться на инновационных процессах в регионах. Необходимо отметить, что социальные факторы зачастую являются столь же значимыми в инновационном развитии, что и экономические, а их динамика может существенно влиять на остальные. Анализ социальных факторов позволяет определить проблемы

торможения инновационных процессов в регионах и выбрать меры, направленные на преодоление отставания в инновационном развитии на уровне того или иного региона.

В рамках данного исследования среди социальных факторов, влияющих на инновационное развитие регионов, выделены демографические процессы, структура и качество рабочей силы, уровень квалификации рабочей силы и качество человеческого капитала, а также социальная мобильность населения.

Для России наиболее важным является демографический фактор, определяющий уровень конечных потребностей в связи с изменениями в численности и структуре населения, которые в дальнейшем будут определять перераспределение демографической нагрузки на трудоспособное население. Демографические изменения негативно влияют и на развитие инноваций, поскольку связаны с сокращением доли экономически активного населения, которое выступает основным производителем и потребителем инновационной продукции.

Существенную роль играют миграционные потоки, значительно усиливая территориальные диспропорции по численности экономически активного населения, а также увеличивая миграционное давление на рынок труда со стороны иностранных граждан. Миграционные процессы оказывают неблагоприятное воздействие на инновационные процессы в результате оттока из страны квалифицированных кадров, замещение которых происходит за счет иммигрантов из стран СНГ, существенно уступающих первым по уровню образования [4. – С. 54].

Численность трудоспособного населения в России сократилась с 2005 по 2016 г. на 6,3%. При этом регионами, в которых ситуация не изменилась или наблюдались небольшие положительные тенденции, оказались Тюменская область, а также Республики Дагестан и Ингушетия. Значительное снижение трудоспособного населения

наблюдалось в Сахалинской области (9,7%), Республике Алтай (9,1%), Республике Коми (9,5%) [4. – С. 54]. Столь существенные негативные тенденции будут сказываться как на социально-экономическом, так и на инновационном развитии регионов и страны в целом.

Сложившаяся ситуация способствует росту коэффициента демографической нагрузки, являющегося одним из показателей состояния инновационного потенциала регионов и оказывающего на него негативное влияние [8. – С. 224]. Из-за старения населения увеличиваются расходы на социальное обеспечение, здравоохранение, возникает дефицит рабочей силы. С 2005 по 2016 г. число лиц нетрудоспособного возраста выросло на 175 человек на 1 000 человек трудоспособного возраста. Наиболее высокий коэффициент наблюдается в Тверской (840 чел.), Псковской (842 чел.), Кировской (867 чел.), Курганской (914 чел.) областях, а также в Республике Алтай (857 чел.). В северных регионах данный показатель гораздо ниже. Так, например, в автономных округах Ханты-Мансийском – 608 человек, Ямало-Ненецком – 536 человек, Чукотском – 582 человека.

Не менее важным социальным фактором, участвующим в инновационном развитии, является рабочая сила. Причем в современных условиях определяющее значение имеют не столько ее структура и количественные показатели, сколько качественные характеристики, позволяющие повысить эффективность производства и качество продукции. Эффективная подготовка и использование качественной рабочей силы должны сопровождаться постоянным содействием различных социальных институтов. Множество факторов (экономических, политических и правовых) определяют механизм взаимодействия различных социальных групп в процессах производства. Принятые на федеральном уровне, они претерпевают определенную трансформацию на региональных уровнях, что в

дальнейшем определяет качественные характеристики рабочей силы в инновационной деятельности.

Инновационное развитие региона с точки зрения качества рабочей силы во многом зависит от численности работников, вовлеченных в научные исследования и разработки. Как видно из табл. 2, доля работников, занятых научными исследованиями и разработками, критически мала и снизилась с 2005 по 2017 г. на 0,23%, т. е. данный показатель не превышает 2% (самый высокий показатель в Московской области – 2,5%). В одних регионах он незначительно увеличивается в абсолютном выражении, но вместе с тем меняется под влиянием численности занятых. Исходя из этого можно сделать вывод о серьезном отставании России от развитых стран, где данный показатель доходит до 30%.

Одной из задач инновационного развития является обеспечение потребности регионов в квалифицированной рабочей силе различных уровней. С одной стороны, наша страна располагает достаточным по численности и структуре интеллектуальным капиталом, способным обеспечить инновационное развитие. С другой стороны, имеющиеся ресурсы используются недостаточно эффективно, что влечет за собой миграцию высококвалифицированных специалистов из самых значимых для инновационного развития областей – информационной, технической, медицинской, естественно-научной [10. – С. 453].

Последнее десятилетие характеризуется существенными структурными изменениями рабочей силы по общеобразовательной и профессиональной подготовке. Подобная тенденция обусловлена не инновационными процессами, а структурными сдвигами в экономике страны и, как следствие, в системе образования. Изменения отмечаются и в численности выпускников – квалифицированных рабочих и служащих с 702,5 тыс. человек в 2005 г. до 198,6 тыс. человек в 2016 г. [10. – С. 453].

Т а б л и ц а 2

**Численность персонала, занятого научными исследованиями и разработками,
по федеральным округам и отдельным регионам* (в чел.)**

Федеральные округа и регионы	2005	Доля от среднегодовой численности занятых, %	2017	Доля от среднегодовой численности занятых, %
<i>Центральный федеральный округ</i>	408 330	2,22	362 463	1,7
Белгородская область	1 289	0,19	1 655	0,22
Владимирская область	7 913	1,1	5 365	0,83
Московская область	88 681	3,24	86 579	2,5
Тульская область	9 959	1,29	4 142	0,57
<i>Северо-Западный федеральный округ</i>	104 752	1,55	94 525	1,31
Архангельская область	1 496	0,26	1 021	0,19
Ленинградская область	6 388	0,86	7 265	0,92
Мурманская область	2 345	0,54	2 138	0,58
<i>Южный федеральный округ</i>	28 875	0,47	26 922	0,36
Астраханская область	1 621	0,36	653	0,13
Краснодарский край	7 000	0,31	6 916	0,27
<i>Северо-Кавказский федеральный округ</i>	5 655	0,19	7 237	0,19
Республика Ингушетия	23	0,03	244	0,13
Ставропольский край	1 734	0,14	2 634	0,21
<i>Приволжский федеральный округ</i>	140 592	0,97	104 885	0,75
Республика Башкортостан	8 415	0,47	7 743	0,45
Оренбургская область	919	0,09	1 387	0,15
Самарская область	24 506	1,55	10 844	0,65
<i>Уральский федеральный округ</i>	49 670	0,81	45 268	0,71
Свердловская область	25 076	1,19	21 212	1
Тюменская область	5 488	0,29	8 260	0,37
<i>Сибирский федеральный округ</i>	60 986	0,68	53 986	0,62
Новосибирская область	24 791	2	22 256	1,66
Томская область	8 229	1,76	9 301	1,87
<i>Дальневосточный федеральный округ</i>	14 347	0,43	12 601	0,39
Приморский край	6 471	0,66	5 700	0,58
Хабаровский край	1 536	0,21	1 717	0,25
<i>Российская Федерация – всего</i>	813 207	1,21	707 882	0,98

* Составлено по: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2018 : статистический сборник / Росстат. – М., 2018. – С. 902.

Качество и структура человеческого капитала имеют решающее значение в инновационных процессах, генерации и распространении знаний на региональном уровне. При этом качество человеческого капитала может меняться. Наличие учебных заведений и квалифицированных выпускников, а также программ для профессиональной переподготовки работников является фактором, определяющим качество человеческого капитала в регионе [1. – С. 41]. Отрицательным явлением при этом выступает то, что бизнес все еще не уделяет

достаточного внимания вопросам повышения квалификации и обучения своего персонала, рассматривая подобные расходы как издержки и стараясь экономить в непростых экономических условиях. Решить эту задачу без активного участия государства невозможно. Его задачей в данной сфере является разработка мер, направленных на повышение качества человеческого капитала как на федеральном, так и на региональном уровне, а также осуществление соответствующего законодательного и административного регулирования.

Потенциал человеческого капитала отражает структуру и качество будущей занятости в регионе, играя важную роль и во многом завися от желания выпускников учебных заведений остаться работать в своем регионе с учетом того, что при равных условиях и возможностях рабочих мест в разных регионах они предпочтут занятость ближе к своему текущему местоположению.

Большое значение имеет область образования потенциальных работников. Выпускники математических, инженерных и естественных направлений представляют наибольший интерес для инновационного развития, являясь одним из факторов регионального развития.

Социальная мобильность подразумевает изменения социальной позиции индивидов в социальном пространстве, изменение и улучшение их социального статуса. Такие факторы, как образование и социально-экономический статус, остаются ключевыми, определяющими профессиональную реализацию людей.

В рамках изучения социальных факторов инновационного развития можно отметить динамику социальной мобильности по такому показателю, как изменение численности населения с денежными доходами ниже прожиточного минимума. За период 2005–2017 гг. этот показатель сократился на 4,6% и составил 13,2% в 2017 г. Показатель является достаточно высоким, но в силу неравномерности регионального развития России он сильно различается по регионам. Так, например, в Республике Карелии он вырос с 15,9% в 2005 г. до 17,3% в

2017 г., в Вологодской области за тот же период он сократился лишь на 4,7% и составил 13,6%, а в Республике Ингушетии – уменьшился на 23,2%, составив 32%. Подобная ситуация, на наш взгляд, может оказывать негативное влияние на инновационное развитие, поскольку снижение финансовых возможностей населения способствует социальной деградации общества и, как следствие, его невосприимчивости к инновациям.

В рамках социальной мобильности необходимо учитывать структурную мобильность, отражающую изменения в структуре самой экономики за счет исчезновения или появления отдельных отраслей и профессий. Подобные структурные сдвиги наиболее характерны для инновационных процессов, что нашло отражение и в нашей стране. Так, например, за последние годы произошло существенное сокращение численности занятых в сельском хозяйстве, но возросло их количество в строительстве и сфере торговли.

Таким образом, инновационное развитие российских регионов напрямую зависит от множества факторов и связанных с ними тенденций. Выделенные факторы, влияющие на инновационную активность, позволяют определить ключевые опорные точки инновационного развития регионов и в дальнейшем строить эффективную стратегию их роста. Факторы, сдерживающие инновационную активность, требуют детального анализа со стороны государства и выработки мер по их устранению.

Список литературы

1. Бондаренко Н. Е. Инновационное развитие как фактор институциональных сдвигов в экономике: теоретические аспекты // Экономика образования. – 2015. – № 1. – С. 38–43.
2. Бондаренко Н. Е. Роль государственной инновационной политики в развитии современной экономики // Вестник Российской экономической академии имени Г. В. Плеханова. – 2010. – № 4 (34). – С. 44–51.
3. Голова И. М., Суховей А. Ф. Инновационно-технологическое развитие промышленных регионов в условиях социально-экономической нестабильности // Экономика региона. – 2015. – № 1. – С. 131–144.

4. Иванова-Швец Л. Н. Социальные факторы инновационного развития регионов // Уровень жизни населения регионов России. – 2018. – № 3. – С. 53–58.
5. Ильина И. Е., Жарова Е. Н., Агамирова Е. В., Каменский А. С. Инновационное развитие регионов России // Регионология. – 2018. – Т. 26. – № 2. – С. 230–255.
6. Индикаторы инновационной деятельности: 2018 : статистический сборник / Н. В. Городникова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский и др. – М. : НИУ ВШЭ, 2018.
7. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. – Вып. 5 / Г. И. Абдрахманова, П. Д. Бахтин, Л. М. Гохберг и др. – М. : НИУ ВШЭ, 2017.
8. Файзуллин Ф. С., Дзюба Е. И., Губарев Р. В. Прогнозирование социального развития российских регионов // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России : материалы IX Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – М., 2017. – С. 223–226.
9. Sorokina N. Y., Gubarev R. V., Bondarenko N. E., Maksimova T. P. An Assessment of the Level of Economic Integration of Russia's Regions within the System of Economic Security // Espacios. – 2018. – Vol. 39. – N 27. – URL: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n27/18392723.html>
10. Yudina T. N., Osadchaya G. Y., Lescova I. V., Dolgorukova I. V., Kireev E. Y. The Eurasian Economic Union: Migration Risks // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – Vol. 4 (6). – P. 451–457.

References

1. Bondarenko N. E. Innovatsionnoe razvitie kak faktor institutsionalnykh sdvigo v ekonomike: teoreticheskie aspekty [Innovation Development as a Factor of Institutional Shifts in Economy: Theoretical Aspects]. *Ekonomika obrazovaniya* [Economics in Education], 2015, No. 1, pp. 38–43. (In Russ.).
2. Bondarenko N. E. Rol gosudarstvennoy innovatsionnoy politiki v razvitii sovremennoy ekonomiki [The Role of State Innovation Policy in the Development of Today's Economy]. *Vestnik Rossiyskoy ekonomicheskoy akademii imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2010, No. 4 (34), pp. 44–51. (In Russ.).
3. Golova I. M., Suhovey A. F. Innovatsionno-tehnologicheskoe razvitie promyshlennykh regionov v usloviyakh sotsialno-ekonomicheskoy nestabilnosti [Innovation and Technological Development of Industrial Regions in Conditions of Social and Economic Instability]. *Ekonomika regiona* [Regional Economy], 2015, No. 1, pp. 131–144. (In Russ.).
4. Ivanova-Shvets L. N. Sotsialnye faktory innovatsionnogo razvitiya regionov [Social Factors of the Innovation Development of Regions]. *Uroven zhizni naseleniya regionov Rossii* [Standard of Living of the Population in Russian Regions], 2018, No. 3, pp. 53–58. (In Russ.).
5. Ilina I. E., Zharova E. N., Agamirova E. V., Kamenskiy A. S. Innovatsionnoe razvitie regionov Rossii [Innovation Development of Russian Regions]. *Regionologiya* [Region Study], 2018, Vol. 26, No. 2, pp. 230–255. (In Russ.).
6. Indikatory innovatsionnoy deyatel'nosti: 2018, statisticheskiy sbornik [Innovation Activity Indicators: 2018: Collected Statistics], N. V. Gorodnikova, L. M. Gohberg, K. A. Ditkovskiy at al. Moscow, NIU VSHE, 2018. (In Russ.).
7. Reyting innovatsionnogo razvitiya subektov Rossiyskoy Federatsii [The Innovation Development Rating of Entities of the Russian Federation], Issue 5, G. I. Abdrahmanova, P. D. Bahtin, L. M. Gohbersh at al. Moscow, the Higher School of Economics, 2017. (In Russ.).
8. Fayzullin F. S., Dzyuba E. I., Gubarev R. V. Prognozirovanie sotsialnogo razvitiya rossiyskikh regionov [Forecasting Social Development of Russian Regions]. *Innovatsionnye tekhnologii upravleniya sotsialno-ekonomicheskim razvitiem regionov Rossii, materialy IX Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [Innovation Technologies in

Governing Social and Economic Development in Russian regions: materials of the 9th All-Russian Conference with International Participation]. Moscow, 2017, pp. 223–226. (In Russ.).

9. Sorokina N. Y., Gubarev R. V., Bondarenko N. E., Maksimova T. P. An Assessment of the Level of Economic Integration of Russia's Regions within the System of Economic Security. *Espacios*, 2018, Vol. 39, No. 27. Available at: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n27/18392723.html>

10. Yudina T. N., Osadchaya G. Y., Lescova I. V., Dolgorukova I. V., Kireev E. Y. The Eurasian Economic Union: Migration Risks. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2015, Vol. 4 (6), pp. 451–457.

Сведения об авторах

Наталья Евгеньевна Бондаренко

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономической теории
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.

E-mail: vita06@inbox.ru

Роман Владимирович Губарев

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономической теории
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.

E-mail: gubarev.roma@yandex.ru

Татьяна Викторовна Гришина

кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики и организации
производства МГУ им. Н. П. Огарёва.
Адрес: ФГБОУ ВО «Национальный
исследовательский Мордовский
государственный университет
им. Н. П. Огарёва», 430005, Республика
Мордовия, Саранск, ул. Большевистская, д. 68.
E-mail: 7667876@mail.ru

Information about the authors

Natalia E. Bondarenko

PhD, Assistant Professor of the Department
for Economic Theory
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.

E-mail: vita06@inbox.ru

Roman V. Gubarev

PhD, Assistant Professor of the Department
for Economic Theory
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.

E-mail: gubarev.roma@yandex.ru

Tatyana V. Grishina

PhD, Assistant Professor of the Department
for Economics and Organization
Productions of the MRSU.

Address: National Research Ogarev
Mordovia State University,
68 Bolshevikskaya Str.,
Saransk, Republic of Mordovia,
430005, Russian Federation.

E-mail: 7667876@mail.ru

НАЛОГОВАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ МЕСТНЫХ БЮДЖЕТОВ: МАСШТАБЫ И ВОЗМОЖНОСТИ СОКРАЩЕНИЯ¹

М. А. Печенская

Вологодский научный центр Российской академии наук,
Вологда, Россия

Статья посвящена исследованию актуального вопроса снижения налоговой задолженности в структуре местных бюджетов. Автором определены масштабы недоимки по платежам в местный бюджет и предложены меры ее сокращения. В статье посредством применения экономико-статистических методов выявлена значимость местных налогов в бюджете муниципальных образований, проанализированы их динамика и структура. На основе данных Федеральной налоговой службы и Федерального казначейства составлен рейтинг субъектов и федеральных округов Российской Федерации по темпам роста задолженности в бюджет по местным налогам за период 2006–2018 гг. Исследован уровень собираемости земельного налога в зарубежных странах. Автором систематизирована успешная отечественная и зарубежная практика сокращения налоговой задолженности местных бюджетов и повышения уровня собираемости местных налогов в зависимости от уровня бюджетно-налоговой системы (федеральный, региональный, местный). Материалы статьи могут быть использованы в процессе обучения студентов различных ступеней образования для формирования исследовательской базы научными сотрудниками и при принятии решений по бюджетно-налоговым вопросам органами управления. *Ключевые слова:* местные налоги, налоговая задолженность, муниципальные образования, местное самоуправление, уровень собираемости, бюджетный потенциал, доходы бюджета.

TAX DEBTS OF LOCAL BUDGETS: THEIR SCALE AND POSSIBILITY OF CUTTING

Mariya A. Pechenskaya

Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences,
Vologda, Russia

The article researches the acute problem of cutting tax debts in the structure of local budgets. The author estimated arrears on payments to the local budget and proposed steps aimed at their cutting. By using economic-statistical methods the article showed the importance of local taxes to municipal bodies' budget and analyzed their dynamics and structure. On the basis of information obtained from the Federal Tax Service and the Federal Treasury the author made the rating of entities and federal districts of the Russian Federation by the rate of debts to the budget growth by local taxes in 2006–2018. The article also investigated the rate of land tax collection in foreign countries. The author systematized the successful Russian and overseas practice of cutting tax debts of local budgets and raising the rate of local taxes collection depending on the level of budget-taxation system (federal, regional, local). The material of the article can be used in the process of teaching students of different stages of education, shaping the research foundation of employees and decision-making on budget and taxation issues on the part of administration bodies.

Keywords: local taxes, tax debts, municipal bodies, local self-government, rate of collection, budget potential, budget revenues.

¹ Статья подготовлена по результатам исследования, проведенного в соответствии с государственным заданием для ФГБУН «Вологодский научный центр РАН» по теме НИР № 0168-2019-0005 «Исследование факторов и методов устойчивого развития территориальных систем в изменяющихся геополитических и геоэкономических условиях».

Введение в проблематику

Решение задач социально-экономической модернизации и обеспечение национальной безопасности России в условиях сложной внешнеполитической ситуации, замедления темпов экономического роста и трудностей проведения назревшей реструктуризации общества и экономики повысило требование опоры на собственные бюджетные источники. Одним из ключевых регуляторов производственного процесса, пропорций, условий и темпов финансирования экономики являются налоги. Если обратиться к постулатам основных экономических теорий, то можно увидеть непереоцененную роль налогов в данном процессе. Классическая политэкономия подразумевала, что налоговая политика представляет собой эффективный инструмент не только реализации политических, социальных, производственных и иных задач государства, но и преобразования общества [5]. К примеру, приверженцы кейнсианской теории рассматривали налоги как встроенные стабилизаторы, соответствующие действиям экономических циклов [6]; представители статистической теории (А. Вагнер, Э. Селигман, И. Я. Горлов) разработали методику расчета оптимального уровня налоговой нагрузки [7]; теоретики экономики предложения (А. Лаффер, М. Фельдстейн, Дж. Гилдер) обосновали зависимость между ставками налогов, налоговой базой и доходами бюджета [7]; сторонники теории неоклассического синтеза (В. Леонтьев, П. Самуэльсон, Дж. Хикс) сосредоточились на недискреционной фискальной политике с точки зрения влияния на результат исполнения бюджета (дефицит или профицит) в различные периоды экономического развития [11].

В то же время налоговый потенциал территорий не реализуется в полной мере. Об этом свидетельствуют как многочисленные исследования вопроса эффективности льготного налогообложения, так и данные Федеральной налоговой службы о размерах налоговой задолженности перед бюджетом. В рамках статьи объектом исследования

станет муниципальный уровень, который оказался на перепутье между необходимостью выживания в сложных финансово-экономических условиях и процессами модернизации российской экономики и общества. Отечественные ученые относят налоговую задолженность к числу факторов, которые дестабилизируют экономическую ситуацию и не позволяют в полной мере реализовать финансовый потенциал страны [1; 8]. При этом отрицательные последствия наличия задолженности по местным налогам являются, по сути, материальным ущербом, который наносится интересам бюджета, общества и конкретного гражданина. Это связано с тем, что недополученные в бюджет средства ведут к сокращению размеров финансирования стратегически важных социально-экономических направлений развития локальных территорий.

Значимость местных налогов в бюджете муниципальных образований

В Российской Федерации вклад поступлений от местных налогов в муниципальные бюджеты остается невысоким. Так, на 1 января 2019 г. доля местных налогов по Российской Федерации в целом составила лишь 12,2% в сумме собственных (налоговых и неналоговых) доходов. В региональном разрезе ситуация выглядит аналогичным образом. К примеру, в Вологодской области за период 2006–2018 гг. доля налога на имущество физических лиц и земельного налога не превышала 18,5% в собственных доходах муниципальных бюджетов, 24% – в налоговых доходах (рис. 1).

Структурно более весомую роль занимали объемы поступлений по земельному налогу – 6,6–18,2%, тогда как налог на имущество физических лиц обеспечивал невысокий прирост муниципальной казне Вологодской области – до 5,8% налоговых доходов (табл. 1).

Нельзя не привести зарубежную практику по данному вопросу. Так, в Германии, Канаде, США, Франции местный земельный налог является бюджетобразующим

источником доходов муниципальных бюджетов [2]. Например, в США он формирует

до 95% местных доходов, в Канаде – 81%, в Германии и Франции – почти 75%.

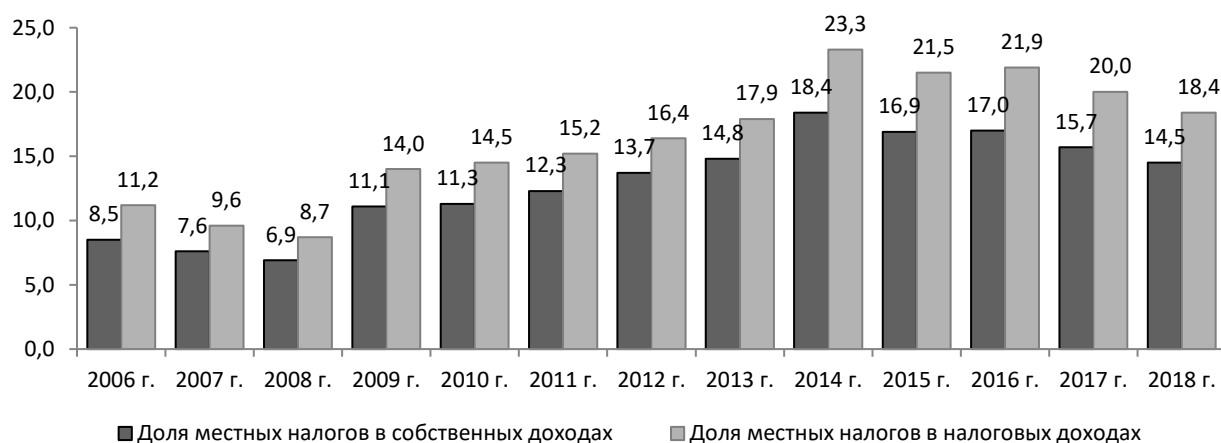


Рис. 1. Доля местных налогов в собственных¹ и налоговых доходах местных бюджетов Вологодской области за 2006–2018 гг.² (в %)

Таблица 1
Динамика структуры местных налогов муниципальных образований*

Год	Местные налоги			Земельный налог		Налог на имущество физических лиц	
	Вологодская область		Российская Федерация	Вологодская область		Вологодская область	
	Млн руб.	В % к налоговым доходам	В % к налоговым доходам	Млн руб.	В % к налоговым доходам	Млн руб.	В % к налоговым доходам
2006	539,6	11,6	11,7	433,0	9,3	84,3	1,8
2007	1 140,2	15,6	14,2	580,3	7,9	122,5	1,7
2008	1 349,0	14,9	13,8	591,7	6,6	190,3	2,1
2009	1 491,1	21,2	17,8	710,9	10,1	274,0	3,9
2010	1 867,2	23,2	17,8	832,8	10,4	333,6	4,2
2011	1 853,8	19,9	16,2	1 074,1	11,6	333,7	3,6
2012	2 080,6	20,3	16,3	1 357,3	13,2	322,2	3,1
2013	2 386,1	22,8	16,3	1 525,8	14,6	351,5	3,4
2014	2 084,7	23,3	19,2	1 628,8	18,2	455,9	5,1
2015	2 013,4	21,5	19,8	1 474,2	15,7	539,2	5,8
2016	2 015,4	21,2	19,7	1 480,6	15,8	541,2	5,8
2017	1 987,1	20,0	18,2	1 325,1	13,9	701,2	5,3
2018	1 935,2	18,4	17,3	1 160,8	13,5	772,6	5,0

* Рассчитано по данным отчетности Федеральной налоговой службы и Федерального казначейства.

¹ Здесь и далее под собственными доходами местных бюджетов понимаются налоговые и неналоговые доходы местных бюджетов.

² Рассчитано по данным отчетности Федеральной налоговой службы и Федерального казначейства.

Отечественные исследования показывают [1; 4; 8], что местные имущественные налоги в России не исполняют ключевую регулируемую функцию, что проявляется в их слабом влиянии на уровень и характер использования недвижимого имущества и земли. При этом в большей степени острота данной проблемы заключается не в уровне налоговой нагрузки на налогоплательщиков, а в наличии значительных объемов налоговой задолженности по платежам в бюджет, низкой эффективности механизмов налогового администрирования и противодействия правонарушениям в налоговой сфере. Так, по последним данным Федеральной налоговой службы, на 1 декабря 2018 г. задолженность по уплате местных налогов в Российской Федерации составила 59,4 млрд рублей, что на 14% выше уровня

аналогичного периода 2017 г. Отметим, что эта сумма сопоставима с почти третью муниципального долга перед кредитными организациями, который, по данным Министерства финансов Российской Федерации, на 1 декабря 2018 г. составил 224,8 млрд рублей.

Масштабы налоговой задолженности на муниципальном уровне

Несмотря на актуальность поиска внутренних источников экономического роста, налоговая задолженность по платежам в бюджет за период 2006–2017 гг. увеличилась почти в 3 раза. В разрезе по федеральным округам наиболее значительный рост наблюдался в муниципальных образованиях Северо-Кавказского федерального округа, наименьшее – в Приволжском и Сибирском округах (табл. 2).

Таблица 2

Рейтинг субъектов и федеральных округов по темпам роста задолженности по местным налогам в бюджеты муниципальных образований за период 2006–2017 гг.*

№ п/п	Федеральный округ / субъект Российской Федерации	2006		2017		2017 к 2006, раз
		Сумма, млн руб.	В % к сумме, подлежащей уплате в бюджет	Сумма, млн руб.	В % к сумме, подлежащей уплате в бюджет	
	Российская Федерация	31 351,7	47,7	87 743,5	35,6	2,8
<i>Федеральные округа</i>						
1	Северо-Западный	1 797,5	30,8	5 686,7	28,2	3,2
2	Приволжский	7 556,5	56,3	10 987,4	28,5	1,5
3	Южный	2 418,0	39,0	7 381,0	31,1	3,1
4	Центральный	8 772,1	46,9	38 932,7	35,5	4,4
5	Дальневосточный	1 328,4	73,1	2 850,5	36,8	2,1
6	Уральский	2 965,7	41,0	6 715,4	39,4	2,3
7	Сибирский	5 624,9	48,9	9 513,1	40,5	1,7
8	Северо-Кавказский	888,6	90,4	5 676,8	97,4	6,4
<i>Субъекты Российской Федерации</i>						
1	Севастополь	0,0	0,0	5,7	1,7	–
2	Республика Крым	0,0	0,0	8,7	1,8	–
3	Чукотский АО	40,2	959,6	2,3	8,2	0,1
4	Ненецкий АО	17,7	130,6	3,8	11,5	0,2
5	Республика Татарстан	1 566,3	43,5	1 173,5	12,2	0,7
6	Белгородская область	221,5	11,3	694,8	14,4	3,1
	...					
80	Республика Северная Осетия – Алания	102,2	170,3	426,5	142,2	4,2
81	Республика Дагестан	135,3	43,5	1 999,1	157,8	14,8
82	Карачаево-Черкесская Республика	53,6	127,3	408,1	167,9	7,6
83	Чеченская Республика	112,7	2 932,7	484,3	170,9	4,3
84	Кабардино-Балкарская Республика	131,0	144,8	587,4	189,1	4,5
85	Республика Ингушетия	13,0	178,5	209,7	305,9	16,1

* Рассчитано по отчетности Федеральной налоговой службы.

Безусловно, само явление уклонения от уплаты налогов и недоимка по платежам в бюджет присущи не только российской налоговой системе. Даже в развитых странах, несмотря на высокий уровень кон-

троля со стороны налоговых служб, проблема налоговой собираемости остается актуальной. Вместе с тем уровень собираемости в России намного ниже по сравнению с некоторыми зарубежными государствами (рис. 2).

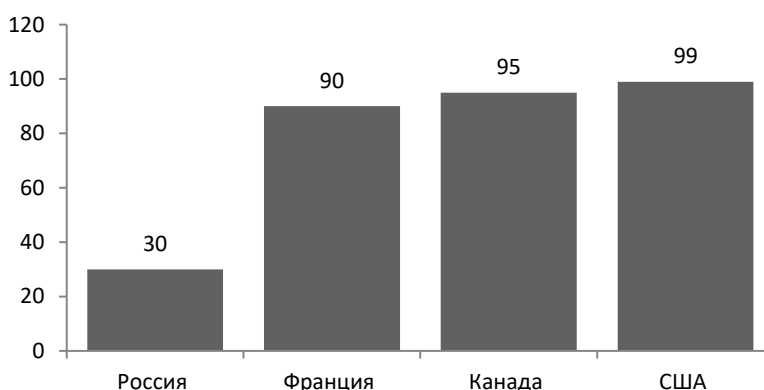


Рис. 2. Уровень собираемости земельного налога в некоторых странах в 2017 г. (в %)

Одна из причин низкой собираемости заключается в отсутствии регистрации вновь приобретенные имущественные объекты. Согласно оценкам Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, в Росреестре зарегистрированы права лишь на 60% земельных участков, а остальные 40% находятся вне учета. Если вернуться на региональный пример, то по данным 2018 г. в Вологодской области не зарегистрированы права собственности на 29 тыс.

имущественных объектов и 45 тыс. земельных участков. В табл. 3 представлено соотношение количества зарегистрированных земельных участков и количества незарегистрированных домов, дач. По расчетам Департамента финансов Вологодской области, налоговый потенциал от данных объектов недвижимости составляет порядка 62 млн рублей.

Т а б л и ц а 3

Соотношение количества зарегистрированных земельных участков и количества незарегистрированных домов/дач* (в шт.)

Муниципалитет	Количество зарегистрированных земельных участков	Количество незарегистрированных домов, дач	Муниципалитет	Количество зарегистрированных земельных участков	Количество незарегистрированных домов, дач
Бабаевский	7 898	2 505	Белозерский	1 115	650
Великоустюгский	5 062	729	Тотемский	1 036	451
Никольский	4 510	2 305	Бабушкинский	864	764
Кичменгско-Городецкий	4 076	4 677	Кирилловский	543	898
Устюженский	3 648	2 787	Чагодощенский	494	571
Верховажский	3 515	2 323	Сокольский	482	682
Вытегорский	2 126	1 068	Кадуйский	461	1 958
Харовский	2 123	1 202	Вашкинский	349	352
Нюксенский	1 950	1 624	Шекснинский	284	218
Тарногский	1 796	2 241	Междуреченский	243	30
Череповецкий	1 795	346	Усть-Кубенский	130	106
Сямженский	1 560	1 557	Грязовецкий	54	476
Вожегодский	1 190	853			

* Составлено по данным Департамента финансов Вологодской области.

Анализ свидетельствует о недостаточном использовании собственного налогового потенциала муниципалитетами. Основные проблемы заключаются в собираемости налогов и регистрации прав собственности на объекты недвижимости.

Пути сокращения налоговой задолженности местных бюджетов

С учетом успешного опыта российских муниципалитетов, а также зарубежной практики нами систематизированы ключевые мероприятия повышения собираемости местных налогов по уровням управления.

На федеральном уровне:

1. *Установление в Налоговом кодексе Российской Федерации минимальных ставок земельного налога.*

В Налоговом кодексе определен верхний предел ставок земельного налога, до которого органы местного самоуправления могут варьировать значение налоговой ставки по категориям земель. В то же время кодекс не определяет нижний предел ставки земельного налога. Неполнота отражения налоговых норм способствует нарушению баланса интересов налогоплательщиков и местного бюджета не в пользу последних, поскольку размер ставки может сокращаться (вплоть до нуля), что приводит к снижению наполняемости местного бюджета. В свою очередь это влияет на объемы и направления финансирования социальной сферы, содержания и строительства дорог. Безусловно, соблюдение баланса разных сторон представляется достаточно сложной задачей, что требует взвешенного и экономически обоснованного подхода к закреплению в Налоговом кодексе Российской Федерации не только максимальных, но и минимальных предельных ставок земельного налога [9].

2. *Совершенствование норм включения объектов недвижимости в перечень объектов недвижимости:*

– включение в Правила формирования перечня объектов недвижимости нормы, препятствующей избегать налогообложения имущества по кадастровой стоимости

путем образования нового объекта в период с 1 декабря по 1 января в результате раздела или иного действия с объектом недвижимости;

– уточнение норм Налогового кодекса Российской Федерации в отношении объектов недвижимости, используемых в целях технического обслуживания и ремонта транспортных средств.

3. *Планирование налоговой задолженности (опыт Великобритании).*

Планирование предполагает расчет так называемой экономической категории *tax gap* (налоговый разрыв), т. е. размера совокупных налоговых поступлений, не предусматривающих уклонение от уплаты налогов. Расчет данного показателя позволит повысить точность налогового планирования и отражения реальной ситуации.

4. *Концентрация полномочий учета и кадастровой оценки имущества, регистрации имущественных прав и сбора налогов на едином уровне управления (опыт Германии).*

В Германии единым уровнем признан уровень земель (региональный уровень по аналогии с Россией). В России данные полномочия расконцентрированы. Например, органы местного самоуправления (муниципальный уровень) имеют полномочия учета имущества, кадастровая палата (федеральный уровень) ведет имущественный кадастр, тогда как кадастровую оценку проводят органы исполнительной власти субъекта Российской Федерации (региональный уровень). Отражение прав на недвижимость относится к полномочиям Единого государственного реестра прав на недвижимое имущество и сделок с ним, а уже начисления на сделки с имуществом – к полномочиям Федеральной налоговой службы (федеральный уровень).

На региональном уровне:

1. *Стимулирование органов местного самоуправления к повышению собираемости местных налогов (опыт Ярославской области):*

– включение в перечень минимальных показателей эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов

(Указ Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов») критерия прироста уровня собираемости местных налогов;

– разработка механизма поощрения органов местного самоуправления посредством влияния на нормативы расходов (например, увеличение норматива на содержание органов местного самоуправления).

2. *Усиление взаимодействия органов местного самоуправления с налоговыми органами (опыт Краснодарского края).*

В Краснодарском крае между исполнительными органами местного самоуправления и территориальной налоговой службой заключено соглашение о сотрудничестве, которое подразумевает обмен информацией, в частности земельными балансами (в разрезе категорий земель и видов разрешенного использования) и сведениями муниципального земельного контроля. Такое сотрудничество позволяет рассчитывать реальный потенциал по земельному налогу, так как выявляет земельные участки, не учтенные в целях налогообложения, не вовлеченные в арендные отношения [3].

На муниципальном уровне:

1. *Разъяснительная работа органов местного самоуправления с населением через средства массовой информации о необходимости регистрации прав собственности на недвижимость.*

Так, органы местного самоуправления Вологодской области недостаточно внимания уделяют разъяснительной работе с населением. Имеется статистика о том, что в 11 (из 26) муниципальных районах и 173 поселениях (из 181) области за 2018 г. в СМИ не размещено ни одной статьи о способах регистрации права собственности и объектов имущества. В зданиях администраций двух районов и 34 поселений вообще отсутствует соответствующая информация для граждан.

2. *Установление целевых индикаторов выездных налоговых проверок с целью повышения их результативности (опыт Приморского края).*

В Приморском крае к целевым индикаторам отнесены количество налоговых проверок, доля выявленных нарушений земельного законодательства в общем количестве проведенных проверок, доля устраненных нарушений земельного законодательства в общем количестве выданных предписаний. В 2018 г. на территории Вологодской области было проведено 1 998 проверок. По итогам 544 проверок установлены нарушения, устранение которых привлекло в местный бюджет порядка 3,7 млн рублей. Следовательно, в среднем по области почти 30% проверок из 100% дают положительный бюджетный эффект. По данным Департамента финансов Вологодской области, на территории 7 муниципальных районов (Вашкинский, Чагодощенский, Никольский, Великоустюгский, Тотемский, Сямженский, Тарногский) эффективность налоговых проверок составила менее 10%, при этом в Белозерском, Нюксенском, Вожегодском и Междуреченском муниципальных районах было проведено менее 10 проверок в год.

3. *Проведение подготовительной работы по планированию органами местного самоуправления муниципального земельного контроля (опыт Ставропольского края):*

– формирование реестра собственников движимого и недвижимого имущества, неоднократно уклоняющихся от соблюдения налогового законодательства;

– проведение риск-ориентированного отбора земельных участков для включения в план, в том числе анализа поступивших жалоб о нецелевом использовании земель.

4. *Создание муниципальной налоговой полиции / гвардии (по аналогии с торгово-промышленным и административным управлением в Китае).*

В Китае за сотрудниками административного управления закреплены не только отдельные предприятия, юридические

лица, но также индивидуальные предприниматели и физические лица. Кроме того, к полномочиям такого института относится передача дел по налоговым правонарушениям в судебные инстанции [10].

В качестве заключения следует отметить, что сокращение масштабов налоговой задолженности позволит повысить налоговый потенциал местных бюджетов. Вместе с тем только слаженная работа всех уровней

управления, нацеленная на повышение налогового потенциала местных бюджетов, способна привести к желаемому результату, который представляется в виде функционирования в России инновационной экономики. Для этого необходимы всестороннее решение существующих макроэкономических проблем и максимизация внутренних ресурсов.

Список литературы

1. Белоусова С. Н. Задолженность по налогам и сборам в России как угроза экономической безопасности государства // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2016. – № 2 (19). – С. 142–147.
2. Вербина О. Л. Отдельные проблемы взимания земельного налога в Российской Федерации. – URL: [отрасли-права.rf/article/27746](http://otrasli-prava.rf/article/27746)
3. Взаимодействие с налоговыми органами и работа по доходам // Бюджет. – 2011. – № 1. – URL: <http://bujet.ru/article/110121.php>
4. Дюсембина Д. Н., Чванько А. А. Земельный налог в местном бюджете // Вестник Финансового университета. – 2016. – № 5. – С. 56–71.
5. Караваева И. В. Налоги в контексте российской реиндустриализации, или возвращение к истокам политической экономии // Экономическое возрождение России. – 2015. – № 3 (45). – С. 76–92.
6. Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег. – М. : Гелиос АРВ, 1999.
7. Лушикова М. В., Лушиков А. М. Российская школа финансового права: портреты на фоне времени : монография. – Ярославль, 2013.
8. Окунь А. С., Васюта Е. А. Налоговая задолженность как угроза финансовой безопасности государства: методологический аспект // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – Т. 12. – № 1 (334). – С. 98–115.
9. Печенская М. А. Региональное развитие: цели и возможности // Финансы. – 2014. – № 10. – С. 135–145.
10. Пути совершенствования национальной налоговой системы в интересах ускорения социально-экономического развития России // Аналитический вестник Совета Федерации Федерального Собрания РФ. – 2016. – № 51 (650). – С. 119.
11. Самуэльсон П. Э., Нордхаус В. Д. Экономика. – 18-е изд. : пер. с англ. – М. : Вильямс, 2007.

References

1. Belousova S. N. Zadolzhennost po nalogam i sboram v Rossii kak ugroza ekonomicheskoy bezopasnosti gosudarstva [Debt Taxes and Fees in Russia as a Threat to the Economic Security of the State]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* [News of the South-West State University. Series: Economy. Sociology. Management], 2016, No. 2 (19), pp. 142–147. (In Russ.).
2. Verbina O. L. Otdelnye problemy vzimaniya zemelnogo naloga v Rossiyskoy Federatsii [Separate Problems of Land Tax Collection in the Russian Federation]. (In Russ.). Available at: otrasli-prava.rf/article/27746

3. Vzaimodeystvie s nalogovymi organami i rabota po dokhodam [Interaction with Tax Authorities and Work on Income]. *Byudzheth* [Budget], 2011, No. 1. (In Russ.). Available at: <http://bujet.ru/article/110121.php>
4. Dyusembina D. N., Chvanko A. A. Zemelnyy nalog v mestnom byudzhete [Land Tax in the Local Budget]. *Vestnik Finansovogo universiteta* [Bulletin of the Financial University], 2016, No. 5, pp. 56–71. (In Russ.).
5. Karavaeva I. V. Nalogi v kontekste rossiyskoy reindustrializatsii, ili vozvrashchenie k istokam politicheskoy ekonomii [Taxes in the Context of Russian Re-Industrialization, or a Return to the Origins of Political Economy]. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii* [Economic Revival of Russia], 2015, No. 3 (45), pp. 76–92. (In Russ.).
6. Keynes Dzh. Obshchaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg [General Theory of Employment, Interest and Money]. Moscow, Gelios ARV, 1999. (In Russ.).
7. Lushnikova M. V., Lushnikov A. M. Rossiyskaya shkola finansovogo prava: portrety na fone vremeni, monografiya [Russian School Of Financial Law: Portraits Against the Background of Time, monograph]. Yaroslavl, 2013. (In Russ.).
8. Okun A. S., Vasyuta E. A. Nalogovaya zadolzhennost kak ugroza finansovoy bezopasnosti gosudarstva: metodologicheskiy aspekt [Tax Debt as a Threat to the Financial Security of the State: a Methodological Aspect]. *Natsionalnye interesy: priority i bezopasnost* [National Interests: Priorities and Security], 2016, Vol. 12, No. 1 (334), pp. 98–115. (In Russ.).
9. Pechenskaya M. A. Regionalnoe razvitie: tseli i vozmozhnosti [Regional Development: Goals and Opportunities]. *Finansy* [Finance], 2014, No. 10, pp. 135–145. (In Russ.).
10. Puti sovershenstvovaniya natsionalnoy nalogovoy sistemy v interesakh uskoreniya sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya Rossii [Ways to Improve the National Tax System in Order to Accelerate the Socio-Economic Development of Russia]. *Analiticheskiy vestnik Soveta Federatsii Federalnogo Sobraniya RF* [Analytical Bulletin of the Council of Federation of the Federal Assembly of the Russian Federation], 2016, No. 51 (650), pp. 119. (In Russ.).
11. Samuelson P. E., Nordkhaus V. D. *Ekonomika* [Economics, monograph], 18th ed., translated from English. Moscow, Vilyams, 2007. (In Russ.).

Сведения об авторе

Мария Александровна Печенская

кандидат экономических наук,
заведующая лабораторией, старший научный
сотрудник Вологодского научного центра
Российской академии наук.

Адрес: Федеральное государственное
бюджетное учреждение науки
«Вологодский научный центр Российской
академии наук», 160014, Вологда,
ул. Горького, д. 56а.
E-mail: marileen@bk.ru

Information about the author

Mariya A. Pechenskaya

PhD, Head of Laboratory,
Senior Researcher
of the Vologda Scientific Center
of the Russian Academy of Sciences.
Address: Federal State Budgetary Institution
of Science Vologda Scientific Center
of the Russian Academy of Sciences,
56a Gorky Str., Vologda, 160014,
Russian Federation.
E-mail: marileen@bk.ru

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ УСТОЙЧИВОГО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ (на примере Челябинской области)

Т. И. Никитина

Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия

В статье представлено обоснование методики оценки устойчивого социально-экономического развития сельских территорий. Проведение исследования потребовало использования общенаучных методов, таких как анализ, сравнение, абстрактно-логический, монографический, а также специальных экономико-математических методов. Предложенная методика основана на использовании метода рейтинговых оценок. По результатам оценок сельские территории идентифицируются по типам (опережающие, преуспевающие, развивающиеся, отстающие, критические) и уровню социально-экономического развития (устойчивый, переходный, неустойчивый). Методика апробирована на примере сельских территорий Челябинской области. Для каждой территории были рассчитаны суммарные баллы и соответствующие им рейтинговые места. Наименьшее число баллов определяет наивысшее место в рейтинге. Большая часть районов отнесена к группе развивающихся территорий с характерным для них переходным уровнем социально-экономического развития (10 районов). На втором месте по численности отнесенных к типу территорий – отстающие территории с неустойчивым уровнем социально-экономического развития (6 районов). Сосновский муниципальный район определен как наиболее развитый (17 баллов). По результатам оценки данный район отнесен к преуспевающим территориям с характерным для него устойчивым уровнем социально-экономического развития. Практическая значимость проведенного исследования заключается в необходимости выявления тенденций сельских территорий к устойчивому социально-экономическому развитию и возможности дальнейшего использования полученных данных в государственных программах по устойчивому развитию сельских территорий на муниципальном, региональном и федеральном уровнях.

Ключевые слова: устойчивое социально-экономическое развитие, сельские территории, метод рейтинговых оценок, преуспевающие территории, отстающие территории, сельский муниципальный район.

ESTIMATING THE LEVEL OF SUSTAINABLE SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT ON RURAL TERRITORIES (illustrated by the Chelyabinsk region)

Tatiana I. Nikitina

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article provides upgrading of methodology of estimating the sustainable social and economic development on rural territories. This research required general scientific methods, such as analysis, comparison, abstract-logical, monographic and certain economic-mathematic methods. The proposed methodology is based on the method of rating estimation. As a result of such estimation rural territories were identified by types (leading, successful, developing, lagging behind, crucial) and by the level of social and economic development (sustainable, transitional, unsustainable). This methodology was approved on the rural territory of the Chelyabinsk region. For each territory total scores were calculated and corresponding ratings were given. The lowest score guarantees the highest rating. The major part of territories was included in the group of developing areas characterized by the transitional level of social and economic development (10 districts). The second place was taken by lagging behind territories with unsustainable level of social and economic development (6 districts). The Sosnovskiy municipal district is identified as the most developed one (17 scores). By this estimation the district is included in successful territories

characterized by sustainable level of social and economic development. The practical importance of the research is connected with the necessity to identify trends of rural territories to move towards sustainable social and economic development and the possibility to use this information in state programs aimed at sustainable development of rural territories on municipal, regional and federal levels.

Keywords: sustainable social and economic development, rural territories, method of rating estimation, successful territories, lagging behind territories, rural municipal district.

Введение

Мнение о том, что занятость населения сельских территорий связана лишь с сельским хозяйством, давно перестало быть актуальным. На сельских территориях успешно развиваются промышленные виды деятельности и сфера услуг. С приобретением сельскими территориями нового облика видоизменяется их функциональное назначение. В общем виде учеными-исследователями выделяются пять функций сельских территорий: производственная, социально-демографическая, культурная, природоохранная, рекреационная [5. – С. 293].

Также встречается классификация функций сельских территорий, основанная на принципе обеспечения устойчивости территории, включающая три функциональных блока: экономический, социальный и экологический [2. – С. 349]. В составе экономического блока выделяются производственная функция, которая реализуется в виде производства различных благ и услуг; пространственно-коммуникационная функция, предполагающая, что на той или иной территории возможно размещение различных производств; ресурсная функция, в рамках которой сельская территория выступает источником исчерпаемых и неисчерпаемых ресурсов. Социальный блок также содержит три функции: культурную (сохранение культурного и духовного наследия), демографическую (обеспечение воспроизводства здорового населения и наличия трудовых ресурсов) и функцию контроля над территориями (освоение и использование новых пространств и обеспечение безопасной жизнедеятельности в пределах той или иной территории). Третий блок включает рекреационную (обеспечение мест отдыха

и занятия туризмом) и природоохранную (обеспечение безопасного состояния экологии и сохранение ландшафтов природы) функции [11].

Исходя из факта современной многофункциональности села, некоторые ученые определяют сельскую территорию как сложную структурированную систему, состоящую из элементов, находящихся во взаимодействии друг с другом и внешней средой. Выделяют экономическую, социальную, биологическую и экологическую подсистемы сельской территории. Следует отметить самоорганизующийся характер данных территорий, что ставит в прямую зависимость эффективность их функционирования от особенностей составляющих элементов и рациональности их взаимодействия при ведении хозяйственной деятельности. При этом специальные организационные и регулирующие меры воздействия со стороны государства просто необходимы при планировании и развитии сельской территории [1. – С. 78].

Таким образом, в современной науке сельские территории рассматриваются как сложные социально-экономические системы, обладающие огромными запасами ресурсов (природных и трудовых), имеющие большое значение при решении задач продовольственного импортозамещения, продовольственной самодостаточности региона, что особенно важно при обеспечении продовольственной безопасности государства в целом. Учитывая достаточно широкий спектр функционального предназначения сельских территорий, усиливается интерес к обеспечению на данных территориях высокого качества жизни и устойчивого социально-экономического

характера развития со стороны как научного сообщества, так и органов государственного управления.

В широком смысле под устойчивым социально-экономическим развитием сельских территорий научное сообщество понимает такое их развитие, которое способствует «выполнению ими народно-хозяйственных функций (обеспечение продовольствием, сельскохозяйственным сырьем, производство товаров и услуг, общественных благ; сохранение сельского уклада жизни и сельской культуры, рекреационные услуги, осуществление социального контроля над территорией, сохранение исторически освоенного ландшафта); расширенному воспроизводству населения, росту уровня и улучшению качества его жизни» [7. – С. 749].

Отметим, что в науке существует двукная связь устойчивости и развития, а именно, некоторые исследователи связывают данные понятия в общем смысле, другие же уточняют, что процесс развития должен характеризоваться целевыми константами и неизменными трендами развития, а сама социально-экономическая система той или иной территории не должна оставаться неизменной, напротив, она должна находиться в состоянии постоянной модификации; уметь быстро реагировать на любые воздействия, направленные на нее, и адаптировать свою структуру в соответствии с меняющимися условиями внешней и внутренней конъюнктуры, чтобы обеспечивать свое существование и быть конкурентоспособной [17. – С. 19]. Например, по мнению О. В. Михалева, социально-экономическая устойчивость территории заключается в ее умении развиваться при любых условиях. Ученый также отмечает избирательность территориальной системы, т. е. ее способность приспосабливаться к влиянию положительных факторов внешней среды, видоизменяться согласно им, а также противостоять воздействию отрицательных факторов [10].

Вместе с тем существует и другая позиция, заключающаяся в том, что устойчивость любой системы, в том числе территориальной, заключается в постоянстве выбранного пути движения, обеспечиваемым умениями системы противостоять воздействиям различных факторов, что может повлечь за собой переход системы на другую траекторию движения.

Причина расхождения взглядов ученых на соотношение понятий «устойчивое развитие территории», «устойчивость территории» и «стабильное развитие территории» заключается в том, что многие исследователи отождествляют устойчивость и стабильность с неизменностью и придают оттенок постоянства понятию в целом. При этом акцентируют свое внимание не на характере процесса развития, а на определении объекта развития, в данном случае – на характеристике структуры территориальной системы. Развитие само по себе подразумевает видоизменение чего-либо в большей или меньшей степени. Процесс развития территории обязательно должен сопровождаться изменением исходных характеристик территориальной системы, возможно, корректировкой целевых ориентиров и путей их достижения, иначе термин «устойчивое развитие территории» теряет свое смысловое значение. Иными словами, устойчивое развитие территории предполагает изменения ее показателей со знаком плюс, т. е. данный процесс сопровождается заданием некоего восходящего тренда роста и развития системы, приводящего к изменениям ее характеристик в количественном и качественном отношениях.

Так, согласно Стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года, устойчивое развитие сельских территорий предполагает их стабильное социально-экономическое развитие, увеличение объема производства сельскохозяйственной продукции, повышение эффективности сельского хозяйства, достижение полной занятости сельского населения и повышение

уровня его жизни, рациональное использование земель.

Часто под устойчивым развитием территорий понимается некий процесс, характеризующийся наличием системного наращивания всех заложенных на данной территории потенциалов; усилением мотивации субъектов экономики, сопровождающимся ростом конкурентоспособности территории, что повлечет за собой повышение уровня благосостояния и качества жизни текущего поколения, не нанося при этом ущерба будущим поколениям [9].

Результаты исследования

На основе проведенного анализа литературных источников относительно термина «устойчивое социально-экономическое развитие сельской территории» (УСЭР) можно дать следующее его определение: УСЭР – это процесс развития экономики той или иной сельской территории, обязательными и неотъемлемыми условиями которого являются наличие улучшений в социальной сфере в плане соблюдения интересов всех слоев общества; бережное отношение к культурной сфере, предполагающее сохранение заложенного культурно-исторического наследия; приемлемое вмешательство в сферу экологии, сопровождающееся сохранением ее надежного состояния, позволяющего обеспечить безопасность жизни индивидов в текущий момент и в будущем; улучшение институциональной системы путем создания различных объектов инфраструктуры, в том числе институтов обеспечения населения информационными ресурсами. В данной связи можно ввести понятия «тип территории», под которым подразумевается характеристика той или иной территории по критерию тенденции к устойчивому социально-экономическому развитию, а также «уровень социально-экономического развития территории», подразумевающее идентификацию территории по характеру устойчивости.

Проводя исследования сельских территорий, можно делать какие-либо выводы об

улучшении или ухудшении ситуации на селе лишь после сравнения текущих и предшествующих значений основных показателей, характеризующих качество жизни сельского населения. Отдельные показатели целесообразнее рассматривать в динамике за 5–10-летний период.

Среди муниципальных районов Челябинской области можно выделить исключительно сельские районы, районы смешанного типа и районы, относящиеся преимущественно к городским территориям, исходя из рассчитанной доли сельского населения, проживающего на данных территориях (табл. 1).

Согласно представленным в табл. 1 данным, к районам смешанного типа относятся Верхнеуральский и Нагайбакский районы. Численность сельского населения для данных районов составляет 52,7 и 90,6% соответственно. К районам городского типа относятся Ашинский, Еманжелинский, Карталинский, Каслинский, Катав-Ивановский, Коркинский, Кусинский, Нязепетровский, Пластовский и Саткинский районы. Доля городского населения на данных территориях значительно выше, чем доля сельского населения, и составляет в среднем от 97 до 60%. Остальные муниципальные районы Челябинской области относятся к сельским районам. По результатам проведенной выборки муниципальных районов Челябинской области по доле сельского населения десять из них не были отобраны для проведения дальнейшего исследования. В качестве сельских территорий было выделено семнадцать районов, а именно: Агаповский, Аргаяшский, Брединский, Варненский, Верхнеуральский, Еткульский, Кизильский, Красноармейский, Кунашакский, Нагайбакский, Октябрьский, Сосновский, Троицкий, Увельский, Уйский, Чебаркульский, Чесменский [12]. Данные районы являются сельскими территориями Челябинской области и в совокупности представляют объект проводимого исследования. В современной экономической литературе предлагаются разнообразные методики определения уровня

устойчивого социально-экономического развития сельских территорий [3; 4; 6; 8; 15]. В каждой из них рассматриваются различные показатели, влияющие на характер

развития того или иного территориального образования и обеспечивающих определенный уровень благосостояния и качества жизни населения.

Т а б л и ц а 1

Динамика численности постоянного населения и соотношение численности сельского и городского населения муниципальных районов Челябинской области* (в тыс. чел.)

Муниципальный район	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Сельское население, 2018	Доля сельского населения, 2018, %
Сосновский	61,1	63,3	64,4	65,9	67,7	70,1	71,7	71,7	100
Красноармейский	41,8	43,1	43,0	42,1	42,2	42,5	41,8	41,8	100
Аргаяшский	41,4	40,9	40,9	40,7	40,9	41,2	41,0	41,0	100
Агаповский	34,8	34,4	33,9	33,4	33,4	33,3	33,3	33,3	100
Увельский	31,9	31,4	31,2	31,2	31,4	31,7	31,9	31,9	100
Еткульский	30,7	30,7	30,7	30,7	30,7	30,6	30,2	30,2	100
Чебаркульский	29,6	29,9	29,9	29,9	29,8	29,8	29,6	29,6	100
Кунашакский	30,1	30,1	30,1	30,0	29,8	29,5	29,1	29,1	100
Брединский	28,4	27,2	26,6	26,3	26,0	25,7	25,4	25,4	100
Троицкий	28,0	27,4	26,8	26,2	26,0	25,7	25,4	25,4	100
Варненский	27,3	26,3	25,7	25,5	25,4	25,3	25,2	25,2	100
Уйский	26,2	25,1	24,5	24,1	23,9	23,4	22,9	22,9	100
Кизильский	25,8	25,0	24,4	23,7	23,4	22,9	22,4	22,4	100
Октябрьский	21,1	20,5	20,2	19,9	19,9	19,8	19,6	19,6	100
Чесменский	20,2	19,7	19,4	19,2	19,0	18,8	18,6	18,6	100
Верхнеуральский	36,2	35,5	35,2	34,9	34,7	34,5	34,3	18,1	52,72
Карталинский	49,3	48,4	48,1	47,6	47,3	46,9	46,6	18,0	38,64
Нагайбакский	20,9	20,0	19,6	19,2	18,9	18,8	18,5	16,7	90,57
Каслинский	34,6	34,0	33,7	33,5	33,1	32,5	31,9	11,7	36,78
Пластовский	25,9	25,6	25,6	25,9	25,8	25,8	25,5	8,0	31,37
Саткинский	86,0	84,4	83,3	82,5	81,7	80,9	79,9	5,7	7,14
Кусинский	29,4	28,5	28,2	27,9	27,5	27,2	26,8	5,0	18,62
Нязепетровский	18,2	17,6	17,4	17,3	17,0	16,7	16,5	4,8	29,17
Ашинский	64,6	63,0	61,8	61,1	60,4	59,8	58,9	2,8	4,7
Катав-Ивановский	33,0	32,1	31,6	31,3	30,8	30,3	29,8	2,5	8,35
Коркинский	63,8	63,4	62,2	60,9	60,4	60,1	59,6	1,5	2,57
Еманжелинский	53,0	53,0	52,4	51,9	51,3	50,4	49,6	1,1	2,3

* Источник: Труд и занятость в Челябинской области : статистический сборник. – Челябинск : Челябинскстат, 2018.

Предлагаемая методика определения уровня устойчивого социально-экономического развития сельских территорий основывается на использовании метода рейтинговых оценок. На основе анализа основных социально-экономических показателей сельских территорий Челябинской области была проведена их рейтинговая оценка (табл. 2). Исследование заключалось в оценке сельских территорий по десяти показателям: общая численность населения (1); численность населения трудоспособ-

ного возраста (2); численность семей, состоящих на учете в качестве нуждающихся в жилых помещениях (3); численность семей, улучшивших жилищные условия (4); объем производства сельскохозяйственной продукции (5); среднегодовая численность работников организаций (6); среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций (7); обеспеченность населения услугами дошкольного образования (8); величина введенной жилой площади на душу населения (9); обеспеченность лечебно-профилактическими

учреждениями (10) [13]. В ходе исследования были использованы средние значения данных характеристик социально-экономической сферы сельских территорий за период с 2011 по 2018 г.

Методика определения рейтинга той или иной территории проводится в три этапа. На первом этапе выявляется максимальное значение показателя из совокупности данных по всем сельским муниципальным районам. Затем определяется процентное соотношение по формуле

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max\{x_{i1}, \dots, x_{in}\}} 100,$$

где r_{ij} – рейтинговая оценка (рейтинг) i -го показателя для j -го муниципального района (сельской территории);

x_{ij} – значение i -го показателя для j -го муниципального района;

$\max\{x_{i1}, \dots, x_{in}\}$ – максимальное значение анализируемого показателя в общей совокупности представленных данных по всем районам за анализируемый период.

Учитывая рейтинговые диапазоны, определяются рейтинговые оценки (рейтинги):

- 100–81% – рейтинг 1;
- 80–61% – рейтинг 2;
- 60–41% – рейтинг 3;
- 40–21% – рейтинг 4;
- 0–0% – рейтинг 5.

Отметим, что в случае отрицательного характера показателя, например, численности семей, состоящих на учете в качестве нуждающихся в жилых помещениях, рейтинговые оценки выставляются следующим образом: 100–81% – рейтинг 5; 80–61% – рейтинг 4; 60–41% – рейтинг 3; 40–21% – рейтинг 2; 20–0% – рейтинг 1.

На втором этапе оценки определяется итоговое количество баллов для каждого района посредством суммирования полученных рейтинговых оценок по показателям

$$R_j = \sum_{i=1}^{10} r_{ij},$$

где R_j – итоговое количество баллов муниципального района по показателям оценки.

На заключительном этапе происходит распределение территорий по типам устойчивого социально-экономического развития.

Были выделены пять типов сельских территорий: опережающие, преуспевающие, развивающиеся, отстающие и критические. Для первой группы суммарная рейтинговая оценка должна была составить 10 баллов (тип 1); для второй – от 11 до 20 баллов (тип 2); для третьей – 21–30 баллов (тип 3); для четвертой – 31–40 баллов (тип 4); для пятой – 41–50 баллов (тип 5).

К *опережающим* относятся сельские территории, характеризующиеся наличием сбалансированной, стабильно развивающейся экономики, учитывающей интересы других компонентов территории. Для них характерен устойчивый уровень социально-экономического развития.

Преуспевающие территории характеризуются стабильным социально-экономическим положением, положительной тенденцией роста социально-экономических показателей, но они еще не достигли результатов для отнесения их к опережающим. Отметим, что для данного типа территорий характерно присвоение устойчивого уровня социально-экономического развития.

К развивающимся относятся территории, имеющие положительную тенденцию к реализации всех имеющихся потенциалов для достижения устойчивого уровня развития. Для них характерен переходный уровень социально-экономического развития.

Для отстающих территорий характерны низкие значения социально-экономических показателей, значительно отстающих от значений других территорий или от значений установленных в регионе нормативов.

Критическими являются территории с низкими социально-экономическими показателями, не имеющие стабильной положительной динамики, значительно отстающие от остальных территорий, составляющих объект исследования. Для территорий,

отнесенных к последним двум типам, определяется неустойчивый уровень социально-экономического развития. По итогам оценки были получены суммарные баллы и

соответствующие им рейтинговые места районов в диапазоне значений от 17 до 33 баллов (табл. 2).

Таблица 2
Рейтинговая оценка сельских муниципальных районов Челябинской области*

Муниципальный район	Рейтинговые оценки (рейтинг) по показателям										R_j	Тип территории
	r_{1j}	r_{2j}	r_{3j}	r_{4j}	r_{5j}	r_{6j}	r_{7j}	r_{8j}	r_{9j}	r_{10j}		
Сосновский	1	1	4	3	1	1	1	1	1	3	17	2
Верхнеуральский	3	3	1	4	3	2	1	1	5	1	24	3
Агаповский	3	3	2	4	2	3	2	1	5	1	26	3
Аргаяшский	2	2	5	3	2	3	2	2	4	1	26	3
Красноармейский	2	2	3	4	2	3	2	1	4	4	27	3
Брединский	3	3	1	5	3	4	2	2	5	1	29	3
Еткульский	3	3	1	5	4	3	2	1	5	2	29	3
Троицкий	3	4	1	4	3	4	3	1	5	1	29	3
Увельский	3	3	2	4	3	3	2	1	5	3	29	3
Чебаркульский	3	3	1	5	2	3	2	1	4	5	29	3
Варненский	3	4	3	4	4	3	2	1	5	1	30	3
Кизильский	4	4	1	4	3	5	2	1	5	2	31	4
Кунашакский	3	3	3	1	4	4	2	2	5	5	32	4
Нагайбакский	4	4	2	5	3	4	2	1	5	3	33	4
Октябрьский	4	4	1	5	4	4	2	2	5	2	33	4
Уйский	4	4	2	4	4	4	2	1	5	3	33	4
Чесменский	4	4	2	4	4	4	2	1	5	3	33	4

* Составлено по: Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области. Базы данных показателей муниципальных образований [Электронный ресурс]. – URL: <http://chelstat.gks.ru/> (дата обращения: 01.07.2019).

Наименьшее число баллов и наивысшее место в рейтинге были определены для Сосновского района – 17 баллов, следовательно, по предложенной нами классификации данный район относится к преуспевающим территориям. Наибольшее значение, равное 33 баллам (низшее место в рейтинге), получено при расчете результатов для Нагайбакского, Октябрьского, Уйского и Чесменского районов. Следовательно, данные районы относятся к отстающим территориям. Также к данной группе отнесены Кунашакский и Кизильский районы. Остальные десять районов были определены в третью группу и обозначены как развивающиеся территории: Агаповский, Аргаяшский, Брединский, Варненский, Верхнеуральский, Еткульский, Красноармейский, Чебаркульский, Троицкий, Увельский.

Заключение

Сельские территории являются сложными социально-экономическими системами, что предполагает лишь территориальное распределение занятости населения, а не исключительно аграрный характер занятости [14. – С. 23].

Сельские территории – это совокупность территорий, населенных людьми, которые согласно административно-территориальному делению не относятся к городскому типу и в границах которых сельское хозяйство является доминирующим, но не единственным видом хозяйственной деятельности.

Предложенная методика определения уровня устойчивого социально-экономического развития сельских территорий основывается на использовании доступной, достоверной аналитической информации,

которая является достаточной информационной базой для определения уровня устойчивого развития той или иной территории, выбора управленческих решений для повышения уровня благосостояния сельского населения и улучшения качества жизни в целом. Она пригодна для сравнения неограниченного количества территорий, выявления общей динамики устойчивого социально-экономического развития, а также для определения тенденций развития отдельной территории с уче-

том соблюдения условия неизменности социально-экономического положения остальных территорий, составляющих совокупность объектов исследования.

Практическая значимость данной методики состоит в том, что полученные в ходе ее апробации результаты могут быть задействованы при разработке программной документации в области устойчивого социально-экономического развития сельских территорий как на муниципальном, так и на региональном и федеральном уровнях.

Список литературы

1. *Вострецова Т. В., Аскарлов А. А.* Основы индикативного планирования развития сельских территорий // Вестник АГАУ. – 2008. – № 5. – С. 77–82.
2. *Газизов Р. М.* Сельские территории: понятие, типология, функции // Вестник КрасГАУ. – 2013. – № 11. – С. 348–351.
3. *Громов Е. И.* Многокритериальная социо-эколого-экономическая оценка и прогнозирование стратегических параметров развития сельских территорий // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12–3 (89). – С. 325–334.
4. *Громов Е. И., Агibalов А. В.* Критерии и принципы комплексной оценки условий развития сельских территориальных систем // Вестник ВГАУ. – 2017. – № 4 (55). – С. 175–184.
5. *Ивановская К.* Мониторинг социально-экономического развития сельских территорий Костромской области // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2011. – № 2. – С. 291–295.
6. *Ковалева О. С., Макурина Ю. А.* Компаративный анализ развития экономики сельских территорий Сибири // Экономика сельского хозяйства России. – 2017. – № 2. – С. 56–62.
7. *Кусакина О. Н., Дыкань Ю. А.* Методика оценки устойчивого развития сельских территорий // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 5–4. – С. 748–752.
8. *Лукина О. В.* Оценка уровня развития сельских территорий республики Мордовия // Агропродовольственная экономика. – 2017. – № 5. – С. 91–123.
9. *Меньщикова В. И.* Устойчивое развитие сельских территорий // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 7–8 (041–042). – С. 106–110.
10. *Михалев О. В.* Проблемы экономической устойчивости в теории и практике управления региональными хозяйственными системами : монография. – Омск : Изд-во ФГБОУ ВО «ОмГПУ», 2011.
11. *Молчаненко С. А., Шувалов А. В.* Обеспечение устойчивого развития сельских территориальных образований // Научный журнал КубГАУ. – 2016. – № 124 (10). – С. 1305–1316.
12. *Никитина Т. И.* Комплексная методика оценки уровня устойчивого социально-экономического развития сельских территорий // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2019. – № 4. – С. 106–112.
13. *Никитина Т. И.* Социально-экономическая сфера сельских территорий как объект мониторинга // Экономика сельского хозяйства России. – 2019. – № 1. – С. 66–72.
14. *Панкова К. И.* Сельское хозяйство, село, сельская территория (размышления над концепцией и некоторыми связанными с ней вопросами) // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2012. – № 9. – С. 21–24.

15. Третьякова Л. А., Лаврикова Н. И. Качество жизни населения – индикатор устойчивости развития сельских территорий // Экономика региона. – 2012. – № 3 (31). – С. 227–233.
16. Троцкий А. Я., Мищенко И. В., Мищенко О. А. Пространственное развитие сельской периферии: методология и основные результаты исследования // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – № 45 (372). – С. 2–16.
17. Устойчивое развитие сельских территорий Алтайского края: социально-экономические и пространственные аспекты : коллективная монография / под ред. А. Я. Троцкого. – Барнаул : Изд-во Алтайского ун-та, 2013.

References

1. Vostretsova T. V., Askarov A. A. Osnovy indikativnogo planirovaniya razvitiya selskih territoriy [Fundamentals of Indicative Planning for the Development of Rural Territories]. *Vestnik AGAU* [The Bulletin of AGAU], 2008, No. 5, pp. 77–82. (In Russ.).
2. Gazizov R. M. Selskie territorii: ponyatie, tipologiya, funktsii [Rural Areas: Definition, Typology, Functions]. *Vestnik KrasGAU* [The Bulletin of KrasGAU], 2013, No. 11, pp. 348–351. (In Russ.).
3. Gromov E. I. Mnogokriterialnaya sotsio-ekologo-ekonomicheskaya otsenka i prognozirovaniye strategicheskikh parametrov razvitiya selskih territoriy [Multicriteria Socio-Ecological and Economic Assessment and Forecasting of Strategic Parameters for the Development of Rural Areas]. *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Journal of Economy and Entrepreneurship], 2017, No. 12–3 (89), pp. 325–334. (In Russ.).
4. Gromov E. I., Agibalov A. V. Kriterii i printsipy kompleksnoy otsenki usloviy razvitiya selskih territorialnykh sistem [Criteria and Principles of Integrated Assessment of the Conditions of Development of Rural Territorial Systems]. *Vestnik VGAU* [The Bulletin of VSAU], 2017, No. 4 (55), pp. 175–184. (In Russ.).
5. Ivanovskaya K. Monitoring sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya selskih territoriy Kostromskoy oblasti [Monitoring of Socio-Economic Development of Rural Territories of the Kostroma Region]. *Risk: resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurentsia* [Risk: Resources, Information, Supply, Competition], 2011, No. 2, pp. 291–295. (In Russ.).
6. Kovaleva O. S., Makurina Yu. A. Komparativnyy analiz razvitiya ekonomiki selskih territoriy Sibiri [Comparative Analysis of Economy Development of Siberia's Rural Territories]. *Ekonomika selskogo hozyaystva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], 2017, No. 2, pp. 56–62. (In Russ.).
7. Kusakina O. N., Dykan Yu. A. Metodika otsenki ustoychivogo razvitiya selskih territoriy [Methods of Assessing the Sustainable Development of Rural Areas]. *Fundamentalnye issledovaniya* [Fundamental Research], 2015, No. 5–4, pp. 748–752. (In Russ.).
8. Lukina O. V. Otsenka urovnya razvitiya selskih territoriy respubliki Mordoviya [Assessment of the Development Level of the Marine Territories of the Republic of Mordovia]. *Agroprodovolstvennaya ekonomika* [Agro Production and Economics Journal], 2017, No. 5, pp. 91–123. (In Russ.).
9. Menshchikova V. I. Ustoychivoe razvitie selskih territoriy [Sustainable Development of Rural Territories]. *Sotsialno-ekonomicheskie yavleniya i protsessy* [Social-Economic Phenomena and Processes], 2012, No. 7–8 (041–042), pp. 106–110. (In Russ.).
10. Mihalev O. V. Problemy ekonomicheskoy ustoychivosti v teorii i praktike upravleniya regionalnymi hozyaystvennymi sistemami, monografiya [Problems of Economic Stability in the Theory and Practice of Management of Regional Economic Systems, monograph]. Omsk, Omsk State Pedagogical University, 2011. (In Russ.).

11. Molchanenko S. A., Shuvaev A. V. Obespechenie ustoychivogo razvitiya selskih territorialnyh obrazovaniy [Ensuring Sustainable Development of Rural Territorial Entities]. *Nauchnyy zhurnal KubGAU* [Scientific Journal of KubSAU], 2016, No. 124 (10), pp. 1305–1316. (In Russ.).
12. Nikitina T. I. Kompleksnaya metodika otsenki urovnya ustoychivogo sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya selskih territoriy [Complex Methodology for Estimating the Level of Sustainable Socio-Economic Development of Rural Territories]. *Vestnik Kurskoy gosudarstvennoy selskohozyaystvennoy akademii* [Vestnik of Kursk State Agricultural Academy], 2019, No. 4, pp. 106–112. (In Russ.).
13. Nikitina T. I. Sotsialno-ekonomicheskaya sfera selskih territoriy kak obekt monitoringa [Social and Economic Sphere of Rural Territories is as Object of Monitoring]. *Ekonomika selskogo hozyaystva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], 2019, No. 1, pp. 66–72. (In Russ.).
14. Pankova K. I. Selskoe hozyaystvo, selo, selskaya territoriya (razmyshleniya nad kontseptsiei i nekotorymi svyazannymi s ney voprosami) [Agriculture, Countryside, Rural Area (Meditations over the Conception and Several Coupled Issues)]. *Ekonomika selskohozyaystvennykh i pererabatyvayushchih predpriyatiy* [Economy of Agricultural and Processing Enterprises], 2012, No. 9, pp. 21–24. (In Russ.).
15. Tretyakova L. A., Lavrikova N. I. Kachestvo zhizni naseleniya – indikator ustoychivosti razvitiya selskih territoriy [The Quality of Life of the Population is an Indicator of the Sustainability of Rural Development]. *Ekonomika regiona* [Economy of Region], 2012, No. 3 (31), pp. 227–233. (In Russ.).
16. Trotskovskiy A. Ya., Mishchenko I. V., Mishchenko O. A. Prostranstvennoe razvitie selskoy periferii: metodologiya i osnovnye rezultaty issledovaniya [Spatial Development of the Rural Periphery: Methodology and Main Research Results]. *Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika* [Regional Economics: Theory and Practice], 2014, No. 45 (372), pp. 2–16. (In Russ.).
17. Ustoychivoe razvitie selskih territoriy Altayskogo kraia: sotsialno-ekonomicheskie i prostranstvennye aspekty, kollektivnaya monografiya [Sustainable Development of Rural Territories of the Altai Territory: Socio-Economic and Spatial Aspects: the collective. monograph], edited by A. Ya. Trotskovskiy. Barnaul, Publishing House of Altai University, 2013. (In Russ.).

Сведения об авторе

Татьяна Игоревна Никитина

аспирантка кафедры экономической теории и регионального развития Челябинского государственного университета.
Адрес: ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»,
454001, Челябинск,
ул. Братьев Кашириных, д. 129.
E-mail: tnikitina24@mail.ru

Information about the author

Tatiana I. Nikitina

Post-Graduate Student
of the Department for Economic Theory
and Regional Development
of the Chelyabinsk State University.
Address: Chelyabinsk State University,
129 Kashirin Br. Str., Chelyabinsk, 454001,
Russian Federation.
E-mail: tnikitina24@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ – ВПЕРЕДИ БОЛЬШИЕ ПЕРЕМЕНЫ

Л. В. Карташова, О. В. Толстякова

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

Статья посвящена совершенствованию управления человеческими ресурсами в образовательном учреждении. На основе российского и международного опыта рассмотрены основные задачи управления персоналом в современном вузе. Выявлены ключевые факторы, определяющие особенности кадровой работы в вузе в зависимости от стратегии развития, жизненного цикла, приоритетных направлений деятельности. Сформулированы отдельные предложения по усилению роли кадровой службы в повышении конкурентоспособности российских вузов на международной арене. Проанализированы основные резервы повышения эффективности кадровой работы в вузе. Выявлены препятствия и возможности для обеспечения вовлеченности персонала в решение стратегических задач образовательного учреждения на основе повышения мотивации сотрудников и учета их трудового вклада в поступательное развитие вуза. Отмечены имеющиеся противоречия и проблемы в области проведения оценки деятельности научно-педагогических работников и доведения результатов оценки до исполнителей. Предложена система комплексной оценки персонала образовательного учреждения, определены ее цели и задачи. Приведена классификация объектов, субъектов и методов проведения оценки. Обоснована необходимость применения прогрессивных методов проведения оценки персонала вузов на основе МВО (управления по целям) с использованием KPI, подхода «360 градусов» и др. Определены направления использования результатов оценки персонала при принятии кадровых решений.

Ключевые слова: стратегия, жизненный цикл развития вуза, кадровая служба, направления повышения эффективности управления персоналом, система оценки персонала образовательного учреждения, направления использования результатов оценки.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE EDUCATIONAL INSTITUTION – BIG CHANGES AHEAD

Larisa V. Kartashova, Olga V. Tolstyakova

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article was devoted to improving the management of human resources in the educational institution. On the basis of Russian and international experience, the main tasks of personnel management in a modern university were considered. Key factors determining peculiarities of personnel work in the university depending on the development strategy, life cycle, priority areas of activity have been identified. Separate proposals have been formulated to strengthen the role of the personnel service in increasing the competitiveness of Russian universities in the international arena. The main reserves of efficiency of personnel work in the university were analyzed. Challenges and opportunities were identified to ensure staff involvement in solving the strategic tasks of the educational institution on the basis of increasing motivation of employees and taking into account their labour contribution to the progressive development of the university. Existing contradictions and problems in assessing the activities of scientific and pedagogical workers and communicating the results of the assessment to the performers were identified. The system of complex evaluation of personnel of educational institution is proposed, its goals and tasks are defined. Classifications of objects, subjects and methods of assessment are proposed. The need to apply progressive methods of assessing university personnel on the basis of MBO (management by objectives) using KPI, 360-degree approach, etc., was justified. Directions of personnel evaluation results use in personnel decision-making are defined.

Keywords: strategy, life cycle of development of the university, personnel service, directions of increasing the efficiency of personnel management, system of evaluation of personnel of the educational institution, directions of use of evaluation results.

Реализация приоритетных целей национального проекта «Образование» – обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по его качеству – невозможна без высококвалифицированных научно-педагогических работников и администраторов высшей школы, способных по своим профессиональным качествам и личностным компетенциям осуществить достижение поставленных целей.

Последние годы ознаменовались активным поиском лучших управленческих практик для развития университетов, в том числе в области управления персоналом. Это обусловлено интересом ведущих российских университетов к получению авторитетных международных аккредитаций, участию в международных рейтингах, привлечению иностранных преподавателей и студентов.

Среди проводимых исследований в области управления персоналом в российских вузах хотелось бы отметить исследования, проводившиеся в последние годы в Российском экономическом университете имени Г. В. Плеханова. В их числе – комплексное исследование проблем оценки, рейтингования и стимулирования научно-педагогических работников образовательного учреждения [5] и серия научно-практических разработок, посвященных особенностям управления персоналом в условиях слияния и поглощения образовательных учреждений [4].

Масштабные исследования в области повышения эффективности и качества работы персонала высшей школы проводились также на протяжении ряда последних лет в РАНХиГС. В числе наиболее интересных разработок следует отметить методики оценки и повышения качества работы преподавателей управленческих дисциплин на

основе компетентностного подхода, получившие положительную оценку и одобрение Национального аккредитационного совета делового и управленческого образования (НАСДОБР).

Активным участником прогрессивных инициатив в области реформирования кадровой работы в системе высшей школы выступает Высшая школа экономики. Ей принадлежат результаты серьезных исследований в области формирования кадрового резерва и управления талантами в системе высшей школы. Данная работа осуществляется по двум взаимосвязанным направлениям: повышение результативности и качества работы академического персонала; формирование пула талантливых управленцев и администраторов для замещения руководящих позиций в системе высшей школы. Если формирование академического кадрового резерва в большей мере связано с развитием преподавательских и исследовательских компетенций его участников, то в задачи формирования административного кадрового резерва входит совершенствование управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений и их структурных подразделений [1].

Особый интерес представляют результаты исследований, рассматривающие проблемы управления персоналом через призму управления талантами современного вуза. Управление человеческими ресурсами на основе управления талантами (Talent Management) в настоящее время представляет собой чрезвычайно популярный тренд и используется во многих зарубежных вузах. Этот подход предполагает интеграцию всех основных функций кадрового менеджмента – привлечения, оценки, стимулирования и развития кадрового потенциала вуза. В его основе лежит гибкий дифференцированный подход к различным категориям сотрудников. Не

снижая внимания ко всем категориям сотрудников, он делает ставку на привлечение, развитие и удержание наиболее талантливых НПП и администраторов высшей школы [1].

Вместе с тем, как справедливо отмечается в литературе, несмотря на проведение серьезных исследований в области совершенствования кадровой работы в системе высшей школы, зачастую сами образовательные учреждения, являясь разработчиками современных подходов к управлению человеческими ресурсами, адаптируют их в своей вузовской практике крайне медленно, в то время как высшая школа, призванная научить своих выпускников эффективно управлять организацией и ее человеческими ресурсами, сама это конкурентное преимущество на практике недооценивает.

Стратегическое использование и развитие кадрового потенциала

Существенным недостатком в кадровой работе многих образовательных учреждений является отсутствие стратегических программ кадрового развития. При их разработке зачастую не принимаются во внимание, на какой стадии жизненного цикла в данный момент находится тот или иной вуз, каковы размер образовательного учреждения, форма его собственности, направления стратегического развития [4].

Взять, например, особенности кадровой работы в условиях приоритетных стратегий развития. Существуют различные подходы к типологии стратегического развития вузов. Мы исходим из одной из них, в соответствии с которой выделяют три разновидности стратегической направленности вуза: инновационная стратегия, стратегия минимизации затрат и стратегия улучшения качества. В рамках конкретного вуза одновременно присутствуют элементы всех траекторий стратегического развития. Но в каждый определенный момент та или иная стратегия будет доминирующей. При инновационной стратегии развития система

подбора, оценки и стимулирования персонала вуза формируется таким образом, чтобы обеспечить оптимальные условия для инновационной деятельности, стимулировать предпринимательский риск, непрерывное обновление знаний и развитие. Организационная структура в рамках данной стратегии, как правило, характеризуется невысоким уровнем формализации и централизации принятия решений.

При ориентации на существенное повышение качества образовательное учреждение делает ставку на активное вовлечение всех работников вуза в решение этих проблем. Поощряются формы проектной работы, объединение усилий представителей различных структурных подразделений вузов в борьбе за достижение высоких качественных показателей. Для поддержания стратегии улучшения качества разрабатываются соответствующие стратегии обучения и развития персонала.

Через стратегию сокращения издержек в различные периоды проходило большинство образовательных учреждений. Выбор такой стратегии затрагивает все сферы управления персоналом. Среди поддерживающих кадровых решений в этот период можно назвать программы сокращения численности и расходов на персонал. Отрицательным моментом для организаций, длительное время придерживающихся данной стратегии, является то, что необоснованное сокращение издержек может негативно сказаться на качестве педагогической и научной деятельности и развитии вуза.

Среди других отрицательных последствий можно назвать необходимость преодоления препятствий в результате изменений, нарушение нормального хода образовательного и научного процессов и, как следствие, ошибки и сбои в работе. Отмечается также нарастание утомляемости сотрудников, создаются предпосылки для эмоционального выгорания со стороны отдельных руководителей структурных подразделений и ведущих сотрудников со всеми вытекающими из него негативными формами проявления и последствиями.

Формирование стратегии и кадровой политики образовательного учреждения непосредственно зависит и от такого важного фактора, как нахождение его на определенной стадии жизненного цикла развития организации.

Образовательное учреждение, как и любая другая организация, проходит в своем развитии четыре основные стадии: зарождения и становления, бурного роста, зрелости и реорганизации либо прекращения деятельности. Иногда несколько стадий могут проходить одновременно. Возможен переход с более высокой стадии на более низкую, а после стадии реорганизации вновь может наступить период бурного роста. И хотя в действительности бывает трудно отличить одну стадию развития от другой, игнорирование этого обстоятельства может приводить к необоснованным решениям и нежелательным последствиям. Например, на стадии бурного роста организации, как правило, делают серьезные финансовые вложения в человеческие ресурсы, в их обучение и развитие, чтобы обеспечить значительные преимущества по сравнению с конкурентами. В связи с этим возникает проблема оценки эффективности и сроков окупаемости этих вложений.

На стадии зрелости многие подходы к решению кадровых проблем и организационная культура уже сложились. Это обеспечивает вузу стабильную эффективную работу. Вместе с тем именно на этой стадии возникает серьезная опасность появления застойных явлений и ослабления трудовой мотивации. Стадия реорганизации или прекращения деятельности вуза, как правило, сопровождается серьезным обострением всех трудовых проблем. Их решение требует целенаправленных действий со стороны руководства организации и работников кадровых служб, проведения оценки кадрового потенциала вуза, перераспределения сотрудников внутри вуза в условиях формирования новой организационной структуры, осуществления мероприятий по поддержке высвобождаемых работников.

Создание профессиональной кадровой службы образовательного учреждения и направления ее деятельности

Другим условием повышения эффективности управления кадровым потенциалом вуза является формирование современной кадровой службы. В ряде учебных заведений роль кадровой службы сводится в основном к формальному администрированию кадровых процессов (оформление приема на работу, своевременное перезаключение трудовых договоров и пр.). Вместе с тем кадровая служба призвана выполнять стратегические роли, без которых организация не может успешно развиваться. И образовательное учреждение не является здесь исключением. Во-первых, кадровая служба призвана быть *экспертом* в вопросах разработки стратегии управления персоналом, кадровой политики и механизмов ее реализации. Во-вторых, она должна выступать *партнером* основных стейкхолдеров вуза. В их числе широкий спектр заинтересованных лиц из числа как внешних клиентов (студенты, выпускники, вузы-партнеры), так и работников самого вуза (ректорат, деканаты, кафедры, управления вуза). В-третьих, служба управления персоналом вуза призвана быть *защитником* интересов всех перечисленных заинтересованных сторон. В-четвертых, ключевая задача кадровой службы – выступать инициатором и *проводником прогрессивных изменений*, которые приобретают непрерывный характер. Интеграция и успешное осуществление перечисленных выше функций способствуют формированию положительного HR-бренда образовательного учреждения и на этой основе привлечению ценных кадров для вузовской практики, в том числе среди молодежи, а также удержанию их в организации.

В числе приоритетных направлений деятельности современной кадровой службы образовательного учреждения – обеспечение вовлеченности кадров в реализацию стратегических планов, приверженность корпоративной культуре и основополагаю-

щим ценностям вуза. В международной вузовской практике широкое распространение получили так называемые настольные книги (хэндбуки) для преподавателей, студентов, администраторов вуза. В них в простой и доступной для всех форме представлено комплексное описание всех аспектов деятельности вуза, в том числе направлений кадровой работы (оценки персонала, стимулирования, обучения, планирования карьеры и др.). При этом зарубежная практика кадрового менеджмента в вузе основана на минимальном количестве необходимых норм, правил и ограничений. Но то, что прописано, неукоснительно соблюдается.

Обоснованная кадровая политика и понятные всем сотрудникам инструменты ее реализации способствуют предупреждению стресса и эмоционального выгорания научно-педагогических сотрудников. Ведь сотрудники высшей школы подвержены влиянию большого количества неблагоприятных факторов. Результаты их деятельности, которая носит творческий характер, с трудом поддаются количественной оценке. Им приходится взаимодействовать с большими потоками людей с разнообразными ожиданиями и потребностями. Неблагоприятным фактором является также высокая волатильность физической и эмоциональной нагрузки в течение учебного года. Положение усугубляется нарастающими информационными потоками и усилением требований к цифровым компетенциям научно-педагогических работников.

Сохраняются неиспользованные резервы в области стимулирования сотрудников образовательных учреждений. В последние годы предпринимались попытки стимулирования НПП по трем основным направлениям: базовая заработная плата/оклад, премиальные выплаты за особые достижения, дополнительные льготы за счет средств вуза сверх льгот, предусмотренных по закону. Значительные успехи были достигнуты в области повышения среднего уровня оплаты труда вузовских работников. Вместе с тем сохраняются определен-

ные резервы совершенствования компенсационной политики вуза как в части повышения уровня оплаты его сотрудников, так и в части соотношения базовой и премиальной составляющих компенсационного пакета, порядка распределения общего фонда премиальных выплат с учетом трудового вклада структурных подразделений вуза и конкретных работников.

Сдерживающим фактором остается отсутствие в большинстве вузов комплексной модели компетенций научно-педагогических и других категорий работников, в то время как при оценке студентов ставка делается на приобретение и развитие необходимых профессиональных и личностных компетенций. При оценке работников высшей школы компетентностный подход в полной мере не используется. Там, где он все же используется, сам набор компетенций является далеко не полным. Зачастую не учитываются особенности деятельности различных категорий работников внутри вуза. В частности, не принимаются во внимание специфика и уровень реализуемых научно-педагогическими работниками образовательных программ. Так, например, для реализации программ подготовки и повышения квалификации управленческих кадров от преподавателей требуются широкое управленческое мировоззрение и мышление на междисциплинарном уровне, опыт успешной предпринимательской и управленческой деятельности. Использование интерактивных методов обучения в аудитории требует от преподавателя таких программ харизмы, предпринимательского духа и выдающихся лидерских качеств.

В ходе исследований, проведенных на базе высших учебных заведений, установлено, что основой модели компетенций научно-педагогических работников являются их личностные компетенции, в то время как во многих вузах преимущественное внимание по-прежнему уделяется таким характеристиками, как владение знаниями в предметной отрасли (так называе-

мые Hard Skills). Однако в наше время знания быстро устаревают. Поэтому прогрессивные зарубежные университеты, например, при повышении квалификации сотрудников обращают особое внимание на формирование личностных компетенций (Soft Skills), ценных для успешной преподавательской и научной деятельности, таких как целеустремленность, обучаемость и стремление непрерывно пополнять свои знания, навыки командной работы, управления стрессом.

Доля программ обучения в области Soft Skills в российских вузах остается пока невысокой. По нашей экспертной оценке, она не превышает 10%, в то время как прогрессивные компании и многие зарубежные вузы развитию личностных компетенций посвящают не менее 50% времени, которое они отводят на повышение квалификации своих сотрудников.

Значительные резервы кроются также в совершенствовании методик всесторонней оценки персонала вузов. Без такой оценки невозможно провести качественный отбор принимаемых на работу сотрудников, осуществить справедливое их вознаграждение за достигнутые результаты, определить потребности в обучении, предпосылки для ротации ценных кадров в организации и планирования карьеры. Остаются недооцененными во многих вузах подход МВО (управление по целям) и разработка КРІ для конкретных работников, недостаточно используется элемент оценки по принципу «360 градусов», не используется самооценка как один из основных субъектов оценки в системе «360 градусов» для разработки индивидуальных планов развития научно-педагогических работников. Вопреки положительно зарекомендовавшим себя принципам обратной связи по результатам оценки этот мощный инструмент кадровой работы и мотивации сотрудников в вузовской практике используется ограниченно. Зачастую преподаватель, приступая к проведению занятий, не осведомлен о том, по каким критериям его будут оценивать, в

частности студенты. Заблаговременное доведение информации о критериях оценки при проведении предстоящего анкетирования позволило бы с самого начала нацелить преподавателя на достижение ожидаемых от него результатов. Другой недостаток состоит в том, что до самого преподавателя часто не доводятся результаты проведенного анкетирования, в то время как основная цель такого анкетирования – показать преподавателю, как его деятельность воспринимается студентами, помочь ему выявить его сильные и слабые стороны, перспективы дальнейшего роста. При этом среди направлений совершенствования учебного процесса по итогам анкетирования студентов могут быть предусмотрены как улучшение отдельных направлений преподавательской деятельности, так и формирование у студентов адекватных ожиданий от обучения. Ведь в ряде случаев эти ожидания могут не совпадать, например, с представлениями разработчиков учебно-методических планов, программ и методик обучения (так называемый конфликт продавца и покупателя). Некоторые студенты делают акцент на получении прикладных знаний в узкой области, вместе с тем в соответствии с последними тенденциями на рынке труда происходит увеличение спроса на специалистов широкого междисциплинарного профиля. Основной задачей преподавателя в этих условиях становится формирование системного экономического мышления и навыков принятия решений на альтернативной основе в условиях рисков и неопределенности, что не всегда может соответствовать ожиданиям некоторых студентов, нацеленных на более легкое, поверхностное освоение отдельных практических вопросов. В силу данного обстоятельства студенты не могут выступать в качестве единственного субъекта оценки преподавателя. Их мнения и оценки должны быть использованы в совокупности с мнениями других субъектов оценки, например, коллег по кафедре, и результатами самооценки самого преподавателя.

Комплексная оценка персонала в системе высшей школы: основные этапы и инструменты осуществления

Поскольку, как было отмечено, особое место в решении проблем образовательного учреждения принадлежит оценке кадрового потенциала вуза и достижений его сотрудников, ниже будут представлены отдельные соображения по построению алгоритма комплексной системы оценки персонала.

Процесс комплексной оценки персонала вуза с точки зрения выбора форм и методов ее проведения представляет собой исключительно сложную сферу для обоснования и принятия кадровых решений. Представляется, что алгоритм проведения такой оценки должен состоять из 5 последовательных и взаимосвязанных между собой этапов (рис. 1).

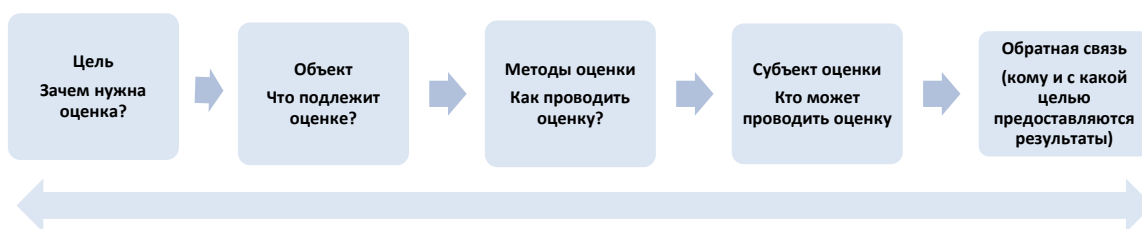


Рис. 1. Алгоритм комплексной оценки персонала вуза

Первый этап – выбор целей оценки. При построении системы оценки персонала необходимо учитывать, что для достижения различных целей должны использоваться принципиально отличные объекты, субъекты и методы оценки.

Основными целями проведения оценки персонала в вузе могут быть:

1. Поддержка основных направлений деятельности и стратегических целей развития вуза.
2. Выполнение установленных количественных и качественных показателей научно-педагогической деятельности для компенсации трудового вклада и стимулирования трудовых достижений.
3. Выявление слабых мест и направлений совершенствования научно-педагогической деятельности и образовательного процесса в целом.
4. Определение потребностей в обучении и развитии персонала.
5. Оценка кадрового потенциала вуза. Планирование карьеры и ротации сотрудников внутри вуза.
6. Определение контингента сотрудников на высвобождение, обоснование легитимности принимаемых решений.

7. Использование полученных данных в аналитических целях (benchmarking) для сравнения с другими российскими и зарубежными вузами.

8. Формирование положительного HR-бренда вуза и имиджа социально-ответственного вуза – работодателя.

Второй этап – определение объекта оценки. Поскольку цели оценки научно-педагогических работников весьма многообразны, соответственно и объекты оценки (ее показатели и критерии) в зависимости от поставленных целей могут существенно отличаться. Все они могут быть условно разделены на три группы.

Первая группа объектов оценки направлена на оценку достигнутых результатов (например, выполнение педагогической нагрузки, привлечение средств на выполнение НИР из внешних источников, количество публикаций в авторитетных зарубежных изданиях). Эта группа показателей используется преимущественно для оценки и стимулирования трудовых достижений. Вторая группа критериев касается оценки средств достижения намеченных результатов. Это могут быть используемые мето-

дики преподавания, рекомендуемые модели поведения преподавателей в процессе проведения занятий, личностные качества и компетенции преподавателей (рис. 2).

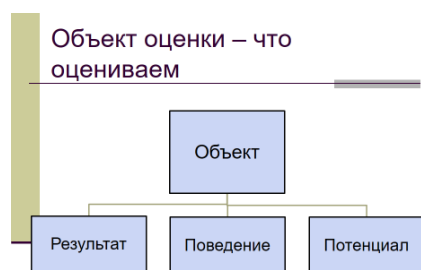


Рис. 2. Объект оценки НПП вуза

Данные объекты оценки чаще всего используются для разработки плана мероприятий по совершенствованию научно-педагогической деятельности и определения потребностей в обучении. Третий подход, основанный на оценке потенциальных возможностей сотрудников вуза, наряду с указанными выше двумя подходами позволяет сформировать обоснованные планы карьерного роста и возможности для ротации сотрудников внутри вуза.

Третий этап – выбор методов оценки. Применительно к поставленным целям и приоритетным объектам оценки персонала должны использоваться дифференцированные методы проведения оценки. При всем их многообразии условно эти методы можно свести в группы (рис. 3).



Рис. 3. Методы оценки деятельности сотрудников вуза

Первая группа объектов оценки предполагает сравнение достигнутых каждым научно-педагогическим работником результатов с поставленными перед ними конкретными целями и задачами. В бизнесе эта практика получила название «управление по целям» (MBO – Management by Objectives). Ее применение предполагает постановку четких целей и задач, в том числе на основе методики KPI (Key Performance Indicators) и принципов SMART. Речь идет о каскаде целей, взаимосвязанных на уровне вуза в целом, каждого подразделения и каждого конкретного сотрудника.

Ценно то, что поставленные перед сотрудниками цели на определенный период (как правило, год) являются конкретными, измеримыми и достижимыми. Достоинством этого метода является индивидуальный подход к каждому конкретному научно-педагогическому работнику, учитывающий его уникальные профессиональные и деловые компетенции, вклад в достижение стратегических целей образовательного учреждения.

Подходы, основанные на принципах MBO, имеют неоспоримые преимущества: они создают предпосылки для обеспечения вовлеченности каждого сотрудника в разработку и реализацию стратегических направлений развития вуза и обеспечивают учет вклада каждого работника. Вместе с тем поскольку эта методика основана на индивидуальном подходе к каждому работнику с учетом его потенциала и конкурентных преимуществ, она не предназначена для сравнения одного работника с другим при рейтинговании сотрудников внутри вуза.

Второй подход основан на ожидаемых стандартах выполнения научно-педагогической деятельности и предпочтительных компетенциях, необходимых для успешного ее выполнения. В эту группу, в частности, могут попадать как профессиональные компетенции и стандарты (Hard Skills), рекомендуемые прогрессивные методы по-

строения содержания дисциплины, критерии владения цифровой грамотностью, искусство презентаций и др., так и необходимые для успешной научной и преподавательской деятельности личностные компетенции и ожидаемые модели поведения, такие как целеустремленность, ориентация на командную работу, эмпатия, эмоциональный интеллект и навыки управления стрессом (Soft Skills). При использовании этого подхода широко используется количественный метод балльной оценки в совокупности с качественными характеристиками для обоснования количественных оценок.

В основе третьего подхода лежит сравнение работников друг с другом по выбранным показателям. К достоинству данного подхода можно отнести то, что он стимулирует состязательность внутри образовательного учреждения, стремление лидировать по установленным показателям. Предостережениями при его использовании являются возможность проявления элементов нездоровой конкуренции со стороны сотрудников вуза, стремление лидировать любой ценой, что может негативно сказаться на выполнении общих показателей деятельности вуза и моральном климате внутри его коллектива.

Четвертый этап – выбор субъекта оценки. Поскольку речь идет о формировании комплексной системы оценки кадрового потенциала и трудовых достижений сотрудников вуза, основанной на различных подходах, то для ее реализации потребуются не один, а несколько субъектов оценки. В их числе вышестоящие организации, осуществляющие контроль качества предоставления образовательных и научно-исследовательских услуг, руководство вуза, руководители структурных подразделений, коллеги из числа научно-педагогических работников, потребители образовательных услуг – студенты и их работодатели, корпоративные заказчики. Подход

«360 градусов» позволяет устранить субъективный подход к проведению оценки. Он исходит из того, что чем больше субъектов оценки мы используем, тем более всестороннюю и комплексную оценку мы можем осуществить. Однако руководствуясь принципами подхода «затраты – результаты», необходимо в условиях определенных временных и ресурсных ограничений выбирать наиболее рациональные в каждом конкретном случае решения.

Чтобы избежать чрезмерной трудоемкости метода «360 градусов», рекомендуется выбирать не более 3–4 субъектов оценки. Предпочтение имеет смысл при этом отдавать тем, кто более всего знает различные стороны научно-педагогической деятельности, и тем, кто более всего заинтересован в получении объективной и справедливой оценки. Как уже отмечалось ранее, особое место в системе «360 градусов» принадлежит самооценке самих преподавателей, их самомотивации и определению направлений дальнейшего развития.

Пятый этап – доведение результатов оценки до исполнителей. Заключительным этапом оценки является доведение результатов оценки до исполнителей, заинтересованных стейкхолдеров и лиц, принимающих решения. Это предполагает определение направлений использования результатов оценки в соответствии с поставленными на ее начальном этапе целями и задачами. Результаты проведенной оценки после обсуждения с заинтересованными сотрудниками и лицами, принимающими решения по итогам оценки, послужат основой для разработки конкретных планов дальнейшего развития на уровне структурных подразделений вуза и его конкретных работников.

Предложенный алгоритм проведения комплексной оценки персонала вуза носит универсальный характер. Его основные принципы применимы ко всем категориям работников. В дальнейшем он мог бы быть

детализирован с учетом различных категорий персонала образовательного учреждения: научно-педагогические работники,

руководящий состав вуза, работники научных подразделений, учебно-вспомогательных служб и других подразделений вуза.

Список литературы

1. Волкова Н. В., Плотников В. А. Практика управления талантами: проектная работа по технологии SCRUM // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21. – № 2–108. – С. 131–143.
2. Грудзинский А. О., Захарова Л. Н., Буреева Н. Н. Личностные компетенции управленческого резерва предпринимательского университета // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 3. – С. 104–117.
3. Кальмай О. М., Юдина Е. С., Шерина О. А., Латышев А. С. Кадровый резерв как фактор повышения конкурентоспособности современного университета // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 1. – С. 98–108.
4. Карташова Л. В., Шкляев А. Е. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами в образовательной сфере // Экономика, статистика и информатика. – 2015. – № 5. – С. 51–55.
5. Оценка эффективности преподавателя в современном образовательном учреждении / под ред. О. В. Сагиновой, Ж. Б. Мусатовой. – М., 2015.
6. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – Kogan Page, 2017.
7. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. – Harvard Business Press, 2001.

References

1. Volkova N. V., Plotnikov V. A. Praktika upravleniya talantami: proektnaya rabota po tekhnologii SCRUM [The Practice of Talents' Management: the Project on SCRUM Technology]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2017, Vol. 21, No. 2–108, pp. 131–143. (In Russ.).
2. Grudzinskiy A. O., Zakharova L. N., Bureeva N. N. Lichnostnye kompetentsii upravlencheskogo rezerva predprinimatelskogo universiteta [Personality Competences of the Managerial Reserve at Entrepreneurial University]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, No. 3, pp. 104–117. (In Russ.).
3. Kalmay O. M., Yudina E. S., Sherina O. A., Latyshev A. S. Kadrovyy rezerv kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti sovremennogo universiteta [Personnel Reserve as a Factor of Raising Competitiveness of Today's University]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, No. 1, pp. 98–108. (In Russ.).
4. Kartashova L. V., Shklyayev A. E. Sovershenstvovanie sistemy upravleniya chelovecheskimi resursami v obrazovatel'noy sfere [Upgrading the System of HR Management in Education Sphere]. *Ekonomika, statistika i informatika* [Economics, Statistics and Informatics], 2015, No. 5, pp. 51–55. (In Russ.).

5. Otsenka effektivnosti prepodavatelya v sovremennom obrazovatelnom uchrezhdenii [Assessing the Lecturer's Efficiency in Today's Education Institution], edited by O. V. Saginova, Zh. B. Musatova. Moscow, 2015. (In Russ.).
6. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, 2017.
7. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. Harvard Business Press, 2001.

Сведения об авторах

Лариса Васильевна Карташова

доктор экономических наук, профессор,
профессор базовой кафедры
Торгово-промышленной палаты РФ
«Развитие человеческого капитала»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Kartashova.LV@rea.ru

Ольга Валентиновна Толстякова

кандидат экономических наук, главный
специалист Плехановской школы бизнеса
«Integral» РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Tolstyakova.ov@rea.ru

Information about the authors

Larisa V. Kartashova

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Basic chair of Chamber
of Commerce of Russia "Development
of Human Capital" of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: Kartashova.LV@rea.ru

Olga V. Tolstyakova

PhD, Chief Specialist
of Plekhanov Business School Integral
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: Tolstyakova.ov@rea.ru

ВЫБОР МЕТОДИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ЭКОНОМИКИ

Н. В. Барина

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

Современный этап развития экономики характеризуется возрастающим интересом к изучению стратегического планирования и управления. Одним из важных направлений данной теории является изучение теоретико-методологических основ планирования как в самом широком смысле, так и в более узких. Современный этап развития мировой экономики характеризуется стремительной сменой внешних воздействий на предприятие, что предъявляет высокие требования к системе его управления, которая должна адекватно реагировать на вызовы времени. В этой связи значительно возрастает роль стратегического планирования, которое определяет основные направления деятельности предприятия на перспективу. В статье изложены существующие подходы к стратегическому планированию, а также факторы, оказывающие влияние на данный процесс. Автором исследованы имеющиеся в научной литературе трактовки термина «стратегическое планирование», приведена его формулировка с учетом современных трендов. Рассмотрены также понятия «стратегический анализ» и «стратегический прогноз», на основе которых формируется стратегический план предприятия. Проводится краткий анализ существующих методик планирования с целью составления стратегического плана. Сформулированы выводы о необходимости выбора оптимального методологического подхода и экономического инструментария для целей стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, предприятие, прогноз, анализ, SWOT-анализ, конкуренция.

CHOOSING METHODOLOGY OF STRATEGIC PLANNING AS A BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNSTABLE ECONOMY

Natalya V. Barinova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The current stage of economic development is characterized by an increasing interest in the study of strategic planning and management. One important direction of this theory is to study the theoretical and methodological foundations of planning both in the broadest sense and in the narrower ones. The current stage of development of the world economy is characterized by a rapid change of external impacts on the enterprise, which places high demands on its management system, which should adequately respond to the challenges of time. In this regard, the role of strategic planning, which defines the main directions of the enterprise in the future, is significantly increasing. The article outlines existing approaches to strategic planning as well as factors influencing the process. The author studied the interpretations of the term "strategic planning" available in the scientific literature, its wording is given taking into account modern trends. The concepts of "strategic analysis" and "strategic forecast" are also considered, on the basis of which the strategic plan of the enterprise is formed. A brief analysis of existing planning methodologies is carried out with a view to developing a strategic plan. Conclusions were drawn on the need to choose the best methodological approach and economic tools for strategic planning.

Keywords: strategy, strategic management, enterprise, forecast, analysis, SWOT-analysis, competition.

В современных условиях, характеризующихся высокой степенью конкуренции, значительно возросла роль стратегического планирования. В настоящее время хозяйственная деятельность предприятий осуществляется в рамках быстроизменяющихся событий, подверженных влиянию политических, социальных, экономических воздействий, а также научно-технического прогресса. Другими словами, внешняя среда предприятий по сравнению с XX в. стала гораздо более сложной. В ней активно происходит смена технологий, развиваются процессы глобализации. Таким образом, в существующих условиях система управления предприятием должна адекватно реагировать на внешние и внутренние вызовы времени, быстро адаптироваться к изменениям.

В контексте вышеизложенного особое значение приобретает стратегическое планирование, которое определяет основные направления деятельности предприятия на перспективу. В 2014 г. Государственной Думой был принят Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации», определяющий основные принципы, задачи и направления стратегического планирования, а в 2018 г. – Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Стратегическое планирование является долгосрочным и представляет собой набор решений и действий, которые ведут к разработке стратегий для достижения поставленных целей.

Основными направлениями планирования являются:

- определение векторов развития компании на перспективу;
- определение объемов производства и ассортимента продукции;
- изучение рынка и спроса на продукцию;
- изучение целевой аудитории потребителей.

Стратегическое планирование выступает одним из важных аспектов деятельности предприятия, а также создания сбалансированной системы принятия и реализации управленческих решений.

Как известно, предприятие составляет каркас экономики страны, основу ее экономического потенциала. Именно там производится добавленная стоимость, происходит соединение ресурсов, знаний, технологий, средств и предметов труда. По мнению Г. Б. Клейнера, «...микроуровень экономики в конечном счете определяет мезо- и макроуровни, хотя и испытывает в свою очередь влияние этих уровней» [6. – С. 14].

В научной литературе существует большое количество определений термина «планирование». Так, В. А. Журавлев определяет *планирование* на предприятии как «процесс проектирования желаемого будущего и эффективных путей его достижения. Конечный результат такого процесса способствует укреплению конкурентоспособности продукции для последующей целенаправленной деятельности предприятия на рынке» [4. – С. 31].

Заслуживает внимания трактовка исследователей О. И. Бабиной и Л. И. Мошковой, определяющая *«планирование»* как процесс прогнозирования, разработки и установления на предприятии системы количественных и качественных показателей его развития, определяющей темпы, пропорции, тенденции развития данного предприятия и содействующей выбору наиболее благоприятных путей к достижению целей» [2. – С. 72].

Наиболее полной, на наш взгляд, представляется трактовка, данная исследователями О. И. Бабиной, О. Н. Владимировой и Е. В. Беляковой, определяющая планирование с учетом новых трендов: «планирование – это процесс управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, позволяющий исследовать процессы его функционирования путем проведения серии компьютерных экспериментов с помощью метода имитационного моделирования и выбрать из совокупности

допустимых решений наилучший план руководства предприятием» [1. – С. 22]. Согласимся с авторами, что включение в определение ИТ-составляющей способствует более полному пониманию сущности планирования в современных условиях.

Как известно, по временному критерию планирование делится на краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное. Краткосрочное планирование на предприятии связано с текущим состоянием, соответственно, стратегическое планирование направлено на определение его будущего развития.

Н. М. Сергеева под *стратегическим планированием* понимает «процесс разработки стратегии развития бизнеса, основанный на организационных и институциональных основах взаимодействия собственников предприятия, представителей топ-менеджмента и трудового коллектива, потребителей продукции с учетом государственной политики на основе использования определенных экономических методов» [11. – С. 4].

Известный ученый Г. Б. Клейнер отмечает, что стратегическое планирование тесно связано с теорией предприятия и стратегическим менеджментом. При этом если «...теория предприятия отражает главные аспекты и факторы функционирования предприятий в неопределенном временном промежутке, включающем как настоящее, так и отрезки прошлого и будущего, то *стратегия предприятия также представляет собой обобщенное (стратегическое) отражение функционирования того же объекта, обращенное, однако, преимущественно в будущее*» [5. – С. 31]. Отличие состоит только в том, что «...если теория предприятия ориентирована на *объяснение* различных аспектов деятельности предприятия, то основной акцент стратегии направлен на *предсказание* или *определение* его будущего состояния» [5. – С. 31].

Анализ стратегического планирования с позиции системного подхода можно представить как взаимосвязанную совокупность следующих подсистем:

- анализа внутренней среды;
- анализа внешней среды;

- определения и корректировки целей;
- выбора стратегии и алгоритма ее выполнения;
- реализации выбранной стратегии.

Стратегическое планирование строится на основе ряда принципов, определяющих характер и содержание плановой деятельности предприятия:

1. *Экономичность*. Сущность данного принципа состоит в том, что затраты на формирование плана должны стремиться к минимуму при максимальном экономическом эффекте от решения поставленных задач.

2. *Участие*. Реализация данного принципа предполагает участие максимального количества работников на этапе предварительной и начальной работы над планом.

3. *Единство*. Все подсистемы работают в рамках единой стратегии предприятия. Таким образом, осуществляется системный характер планирования.

4. *Непрерывность*. Процесс планирования на предприятии необходимо осуществлять непрерывно, рассматривая весь горизонт планирования (краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы). Внесение корректировок необходимо осуществлять своевременно.

5. *Точность*. Определение плановых показателей при любом виде планирования необходимо производить с максимально возможной точностью [9. – С. 13].

Для научного обоснования стратегического плана используются такие способы, как анализ и прогноз.

Стратегический анализ – это этап предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия с целью выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования. Благодаря стратегическому анализу создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным образом провести процесс целеполагания и выбора альтернатив.

Прогнозирование представляет собой деятельность хозяйствующих субъектов по определению состояния рынка, уровня продаж и спроса в будущем. Прогноз включает в себя прошлые тенденции и таким образом повышает точность принимаемых решений в области стратегического планирования. *Стратегический прогноз*, по мнению исследователя В. Н. Боробова, представляет собой «эмпирически и теоретически обоснованное суждение о возможном состоянии объекта прогнозирования в будущем, о путях и сроках его достижения» [3. – С. 9]. Процедура прогнозирования основывается на анализе тенденций развития объекта за определенный период времени в прошлом и экстраполяции данных в будущее.

Процедуры прогнозирования и планирования имеют сходства и различия. Главное различие состоит в том, что план является задачей, поставленной перед организацией, а прогноз – это будущий результат и вероятностное осмысление. План представляет собой конкретный ориентир для организации, а прогноз – возможное наступление определенных событий. Другими словами, *прогнозирование – это стратегия предприятия, а планирование – его тактика*.

Прогноз является сложным процессом в стратегическом планировании, но наиболее важным, так как на его основе составляется план дальнейшего развития компании (стратегический план). В условиях рыночной экономики, по мнению известных ученых-экономистов, роль прогнозирования при формировании стратегического плана является определяющей, что обусловлено высокой степенью неопределенности всех факторов воспроизводства (природные процессы, изменения в численности и структуре населения, спрос на товары, конъюнктура рынка и т. д.). Таким образом, оценить воздействие данных факторов на социально-экономическое развитие предприятия можно только на основе прогноза, который представляет собой исходный пункт при обосновании долгосрочных программ и планов.

Стоит отметить, что на протяжении более 100 лет в развитых странах мира планированию и прогнозированию отводится ключевая роль в построении бизнеса. В российской действительности на волне перехода к рыночным отношениям планирование отодвинулось на второй план при возрастании роли бухгалтерии. Большинство плановых отделов на предприятиях закрыли либо соединили с бухгалтерией. В результате этих трансформаций был утрачен не только кадровый состав, но и важные планово-финансовые расчеты, которые были основой для принятия управленческих решений. Плановая работа была фактически разрушена. На протяжении почти двух десятилетий в России была не только утрачена нормативно-методическая база по планированию, но и ликвидированы методические советы по ее созданию.

В последние годы некоторые руководители предприятий осознали важность плановой работы, но ее восстановление идет крайне медленными темпами. Ситуация осложняется еще и тем, что в вузах отсутствуют современные разработанные программы подготовки выпускников по данному направлению, т. е. фактически отсутствует приток новых специалистов. В период 60–80-х гг. XX в. в России существовала система плановой экономики и управления народным хозяйством. Функционировали Госплан, профильные министерства и ведомства, а также Росстат, на основании документов которых осуществлялась деятельность подведомственных учреждений. Опыт плановой экономики советского периода в условиях централизации всей системы управления народным хозяйством у многих исследователей породил представление, что планирование свойственно только централизованному управлению. Стоит согласиться с мнением Г. Б. Клейнера, что это мнение ошибочно и оно противоречит реальному жизненному историческому опыту человечества. «Без плана нельзя решить никаких созидательных задач. Без плана можно только разрушать, но и то далеко не всегда. Строить, созидать без

плана невозможно. Эта истина наконец-то утвердилась в российской управленческой элите» [7. – С. 256].

Ценный практический опыт исследователей Г. Б. Клейнера и Н. Л. Пирогова по организации планирования и управления в некоторых капиталистических странах в советский период изложен в их труде «Главная задача – совершенствование организационно-экономического механизма развития российских предприятий». Удивление авторов вызвал, в частности, опыт Японии – одной из ведущих капиталистических стран, в которой на государственном уровне в то время проводилась плановая работа, по объему превышающая плановые разработки в СССР, по справедливости считающаяся в научной литературе родоначальником плановой экономики. На личном опыте авторы убедились, что материальных балансов в Японии разрабатывалось значительно больше, чем в нашей стране [7. – С. 256].

Составление стратегического плана на предприятии – сложная задача, требующая больших временных и финансовых затрат. Часто разработка данного документа занимает временной интервал продолжительностью от полугода до года. Особую сложность представляет отсутствие единого разработанного системного подхода к стратегическому планированию. Часто применение того или иного вида инструментария при составлении плана зависит от личных качеств менеджера, а не обусловлено экономическим подходом.

Итоговый документ содержит следующие основные положения: концепцию развития бизнеса; обеспечение потенциальных нужд потребителей; мероприятия по удовлетворению рыночного спроса; определение перечня продукции (услуг); определение перечня партнеров.

Успешная реализация стратегического плана предполагает решение следующих задач:

- определение размера и местоположения предприятия (компаний);

- установление контрольных цифр вместимости компании;

- организационно-техническое планирование производства [1. – С. 25].

Теоретико-методологические основы стратегического планирования заложены в работах А. Чандлера, И. Ансоффа, Т. Левитта, П. Друкера, М. Портера. Развитие идей стратегического менеджмента изложено в работах И. Г. Альтшулера, Ф. Котлера, Дж. Траута, Ж.-Ж. Ламбена. Отечественная школа стратегического анализа представлена работами Г. Б. Клейнера, В. С. Катъкало, И. Т. Балабанова, В. А. Барина, В. А. Бородина, О. Б. Веретенникова, О. С. Виханского, А. Л. Гапоненко, С. В. Горбунова, Г. Н. Константинова, В. И. Майданника и многих других. Таким образом, от выбранной методики стратегического планирования зависят качественные характеристики итогового документа.

Наиболее известными методиками стратегического планирования являются:

- модель Гарвардской школы бизнеса (SWOT-анализ);

- модель И. Ансоффа;

- методика Г. Стейнера;

- система сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана [8. – С. 54].

Коротко охарактеризуем каждую из них.

В научной литературе наиболее часто встречается упоминание о модели SWOT-анализа, которая достаточно широко применяется в стратегическом планировании. В соответствии с данной методикой производится анализ внешних факторов, влияющих на исследуемый объект, оценивается его ресурсный потенциал, выявляются сильные и слабые стороны предприятия, потенциальные возможности и угрозы, а также ключевые факторы успешного развития. На основе полученных данных формируется стратегия развития компании, а также разрабатываются мероприятия по ее реализации. Основным недостатком данной модели считают субъективный подход к определению перечня и степени влияния данных факторов на исследуемый объект. Как правило, достаточно трудно оценить степень

влияния каждого фактора и всей совокупности в целом на объект. Также ее часто критикуют за то, что при ее использовании учитывается не реальное состояние дел, а желания и ценности топ-менеджеров компании.

Второй по популярности использования в стратегическом планировании является модель И. Ансоффа. Данная модель представляет собой детализированную схему из 57 блоков, где каждый переход в процессе создания стратегического плана основывается на выборе критерия из списка факторов. Упрощенное представление модели И. Ансоффа включает ряд этапов:

1. Проведение исследования и оценки состояния внешней среды предприятия.
2. Выявление целей предприятия, сформированных на основе вызовов внешней среды.
3. Анализ и оценка ресурсного потенциала, необходимого для достижения поставленных целей.
4. Проведение технико-экономических расчетов с целью определения стратегического бюджета.
5. Разработка мероприятий по взаимодействию основных стратегий предприятия: финансовой, диверсификации, административной и стратегии расширения рынка.

При использовании модели И. Ансоффа основное внимание уделяется анализу состояния внешней среды. Именно на ее основе происходит формирование целей развития предприятия. При этом значительно повышается эффективность принятия управленческих решений. Главный недостаток модели – сложность ее структуры, а также превалирование финансовых и административных аспектов в ущерб инновационным и кадровым. В условиях мировой глобализации экономического пространства такой подход не всегда оправдан и не способствует повышению эффективности стратегического планирования.

Достаточно известна в стратегическом планировании модель Г. Стейнера. Последовательность этапов разработки стратеги-

ческого плана в соответствии с данной концепцией состоит в следующем. На первом этапе происходит оценка организационных и социально-политических целей, внешних и внутренних возможностей компании, а также сильных и слабых сторон предприятия. Таким образом, формируются основные направления стратегии развития. На втором этапе (этапе планирования) определяются основная миссия компании, долгосрочные цели, а также среднесрочные программы. Третий этап представляет собой разработку плановых целей, тактических планов и программ. Завершающий этап включает составление и развитие плана, а также проверку возможности реализации стратегии. Основные недостатки данной модели – отсутствие критериев распределения сформированных планов по периодам (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные), определяющая роль двух категорий целей – организационных и социально-политических.

В модели сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана формирование плана происходит по следующему алгоритму:

- определение цели первого уровня (стратегические цели компании);
- определение общей стратегии развития;
- балансировка планов: продаж, финансов, персонала, процессов;
- формирование итогового интегрированного стратегического плана.

Преимуществами данной концепции являются четкая алгоритмизация поведения менеджмента в области формирования стратегии развития; разграничение и ранжирование целей по достижению поставленных целей; концентрация на четырех ключевых направлениях деятельности предприятия (продукт, процессы, персонал, финансы). К недостаткам относят отсутствие регламентации процесса определения целей стратегического развития и направленность модели на максимизацию прибыли, а не на повышение конкурентоспособности предприятия.

Обзор основных моделей стратегического планирования позволяет оценить их достоинства и недостатки и использовать одну из них в качестве основополагающей для составления плана с учетом специфики предприятия. Реализация стратегического плана требует эффективной долгосрочной стратегии управления, основанной на научном подходе. По мнению И. Н. Савельевой и В. И. Майданик, стоит сделать акцент «не столько на алгоритме разработки стратегии, сколько на обеспечении способности управленческой технологии планирования превратить стратегию в жизнь» [10. – С. 99].

Существуют два ключевых подхода к разработке и реализации стратегии с позиции идеологии управления для понимания связи «политика организации – стратегия организации». Сторонники первого подхода (американской школы) рассматривают стратегическое планирование в фирме как самостоятельную функцию управления при отсутствии ее подчиненного положения по отношению к политике фирмы. Сторонники второго подхода (немецкой школы), напротив, считают, что стратегическое планирование является частью внутрифирменной политики предприятия. Согласно данному подходу в первую очередь разрабатывается политика фирмы, реализация которой в дальнейшем будет проводиться на основе стратегического планирования и управления.

Заметим, что принципиальное различие политики и стратегии состоит в том, что политика оказывает *регулирующее* влияние на развитие организации, а стратегия – *преобразующее* в русле, намеченном политикой. Анализ научной литературы по данному направлению показал, что большая часть отечественных и зарубежных авторов придерживается американской школы.

Не стоит забывать о том, что реализация управленческой технологии стратегического планирования на практике возможна при соблюдении следующих принципов:

- *системности* (определяет последовательность разработки стратегии, взаимосвязанной со всеми звеньями системы

управления на предприятии, где основным системообразующим элементом является фирменная политика);

- *конкретности и измеримости* (позволяет определить точку отсчета для последующих решений и оценки результатов);

- *горизонта планирования* (определяет время достижения результата в долгосрочной и краткосрочной перспективе);

- *достижимости* (позволяет соотнести цели и имеющиеся ресурсы компании);

- *реалистичности* (воплощается через логическую взаимосвязь стратегического и оперативного планирования);

- *обратной связи* (предполагает мониторинг стратегии, реализуемый через функцию контроллинга);

- *адаптивности* (предполагает комбинирование инструментов стратегического планирования в зависимости от специфики деятельности компании, а также возможность использования предприятиями любых размеров и форм собственности).

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что правильно выбранная теоретико-методологическая платформа обеспечит качество разработанной стратегии, а также возможности реализации стратегических мероприятий, что в свою очередь будет способствовать достижению конечного результата, выраженного в показателях хозяйственной деятельности компании.

Таким образом, в современных условиях большинство предприятий в России осуществляют свою деятельность в условиях нестабильности. Устойчивость предприятия в рыночных условиях зависит от грамотно выстроенной стратегии развития. С целью социально-экономического и научно-технологического развития России были приняты нормативно-правовые акты, однако, как показывает практика, существует ряд проблем, негативно отражающихся на их реализации. К ним можно отнести:

- неопределенность экономической и политической ситуации в стране;

- отсутствие долгосрочной социально-экономической стратегии на федеральном уровне;

- отсутствие системного подхода и современной нормативно-методической базы для целей стратегического планирования;
- недостаточную квалификацию кадров, осуществляющих плановые расчеты.

В данных условиях большое значение имеет формирование стратегического плана, являющегося гарантом устойчивого развития. Разработка эффективной маркетинговой стратегии на основе стратегического

плана обеспечивает предприятию конкурентные преимущества на рынке и тем самым дополнительные преференции в условиях жесткой конкурентной борьбы. Для успешной реализации долгосрочной стратегии особую роль играет выбор оптимального методологического подхода и экономического инструментария, которые выступают основой для составления стратегического плана.

Список литературы

1. Бабина О. И., Владимирова О. Н., Белякова Е. В. Современные аспекты организации процессов планирования // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2017. – № 4 (30). – С. 20–30.
2. Бабина О. И., Мошкович Л. И. Имитационное моделирование процессов планирования на промышленном предприятии. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, Институт управления бизнес-процессами и экономики, 2014.
3. Борохов В. Н. Стратегическое планирование развития организации // Евразийский союз ученых. – 2018. – № 3-1 (48). – С. 8–10.
4. Журавлев В. А. Проблемы планирования на предприятиях в условиях кризиса рыночной экономики // Интерэкспо Гео-Сибирь. – 2012. – Т. 1. – № 3. – С. 29–38.
5. Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 31–56.
6. Клейнер Г. Б. Системная модернизация отечественных предприятий: теоретическое обоснование, мотивы, принципы // Экономика региона. – 2007. – Т. 13. – Вып. 1. – С. 13–24.
7. Клейнер Г. Б., Пирогов Н. Л. Главная задача – совершенствование организационно-экономического механизма развития российских предприятий // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2018. – Т. 9. – № 2. – С. 248–259.
8. Козюбро Т. И. Методические подходы к стратегическому планированию // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 8. – С. 54–57.
9. Латышенко Г. И., Гальчина Д. Д., Губанова М. А. О роли стратегического планирования деятельности малых предприятий в условиях нестабильной экономической ситуации // Менеджмент социальных и экономических систем. – 2017. – № 2. – С. 12–17.
10. Савельева И. Н., Майданик В. И. К вопросу об управленческой технологии стратегического планирования // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 5. – С. 98–107.
11. Сергеева Н. М. Стратегическое планирование: сущность, этапы и подходы в России и в развитых странах // Иннов: электронный научный журнал. – 2018. – № 3 (36). – URL: <http://www.innov.ru/science/economy/strategicheskoe-planirovanie-sushch/> (дата обращения: 18.04.2019).

References

1. Babina O. I., Vladimirova O. N., Belyakova E. V. Sovremennyye aspekty organizatsii protsessov planirovaniya [Modern Aspects of Organizing Planning Processes]. *Problemy sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya Sibiri* [Issues of Social and Economic Development in Siberia], 2017, No. 4 (30), pp. 20–30. (In Russ.).
2. Babina O. I., Moshkovich L. I. Imitatsionnoe modelirovanie protsessov planirovaniya na promyshlennom predpriyatii [Imitation Modeling of Planning Processes at the Enterprise].

Krasnoyarsk, the Siberian Federal University, Institute of Managing Business Processes and Economics, 2014. (In Russ.).

3. Borobov V. N. Strategicheskoe planirovanie razvitiya organizatsii [Strategic Planning of Organization Development]. *Evraziyskiy soyuz uchenykh* [Eurasian Association of Scientists], 2018, No. 3-1 (48), pp. 8–10. (In Russ.).

4. Zhuravlev V. A. Problemy planirovaniya na predpriyatiyakh v usloviyakh krizisa rynochnoy ekonomiki [Planning at Enterprises in Conditions of Market Economy Crisis]. *Interexpo Geo-Sibir* [Interexpo Geo-Siberia], 2012, Vol. 1, No. 3, pp. 29–38. (In Russ.).

5. Kleyner G. B. Ot teorii predpriyatiya k teorii strategicheskogo upravleniya [From the Theory of Enterprise to the Theory of Strategic Management]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian magazine of management], 2003, No. 1, pp. 31–56. (In Russ.).

6. Kleyner G. B. Sistemnaya modernizatsiya otechestvennykh predpriyatiy: teoreticheskoe obosnovanie, motivy, printsipy [System Modernization of Enterprises: Theoretical Substantiation, Grounds, Principles]. *Ekonomika regiona* [Regional Economy], 2007, Vol. 13, Issue 1, pp. 13–24. (In Russ.).

7. Kleyner G. B., Pirogov N. L. Glavnaya zadacha – sovershenstvovanie organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma razvitiya rossiyskikh predpriyatiy [The Primary Goal is the Development of Organizational and Economic Mechanism of Russian Enterprises' Development]. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)* [MIR (Modernization, Innovation, Development)], 2018, Vol. 9, No. 2, pp. 248–259. (In Russ.).

8. Kozyubro T. I. Metodicheskie podkhody k strategicheskomu planirovaniyu [Methodological Approaches to Strategic Planning]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: Theory and Practice], 2018, No. 8, pp. 54–57. (In Russ.).

9. Latyshenko G. I., Galchina D. D., Gubanova M. A. O roli strategicheskogo planirovaniya deyatel'nosti mal'kh predpriyatiy v usloviyakh nestabil'noy ekonomicheskoy situatsii [Concerning the Role of Planning Small Enterprises' Work in Conditions of Unstable Economic Situation]. *Menedzhment sotsialnykh i ekonomicheskikh sistem* [Management of Social and Economic Systems], 2017, No. 2, pp. 12–17. (In Russ.).

10. Saveleva I. N., Maydanik V. I. K voprosu ob upravlencheskoy tekhnologii strategicheskogo planirovaniya [Concerning the Issue of Managerial Technology in Strategic Planning]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 2017, No. 5, pp. 98–107. (In Russ.).

11. Sergeeva N. M. Strategicheskoe planirovanie: sushchnost, etapy i podkhody v Rossii i v razvitykh stranakh [Strategic Planning: Essence, Stages and Approaches in Russia and Other Countries]. *Innov: elektronnyy nauchnyy zhurnal* [Innov: E-Academic Journal], 2018, No. 3 (36). (In Russ.). Available at: <http://www.innov.ru/science/economy/strategicheskoe-planirovanie-sushch/> (accessed 18.04.2019).

Сведения об авторе

Наталья Владимировна Барина

кандидат экономических наук,
главный специалист отдела научных
мероприятий и защиты интеллектуальной
собственности РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: barinova23@mail.ru

Information about the author

Natal'ya V. Barinova

PhD, Chief Expert of the Department
of Academic Events and Protection
of Intellectual Property
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: barinova23@mail.ru

АНАЛИЗ ПРАКТИК ИЗУМРУДНОЙ ПАРАДИГМЫ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ¹

Р. Р. Вейнберг, О. В. Литвишко

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

С. М. Сахарова

АО «КПМГ», Москва, Россия

В статье рассмотрены основные эволюционные витки государственного управления, проводится параллель между уровнем развития общества в целом и отдельного индивида, уровнем сложности устройства компаний и государственного аппарата. Каждый такой виток отличается от предыдущего стилем построения власти в организации, сложностью иерархических структур, требованиями к работникам разного ранга, корпоративной культурой. Все организационные парадигмы появлялись в ответ на внешнюю среду, тем или иным образом стимулируя адаптацию к изменчивой реальности. Многообразие и эволюция форм взаимоотношений среди индивидов, построение процесса их общей работы являются доказательством, причиной и необходимостью непрерывного развития организационных структур. Описанные авторами ступени имеют существующий аналог – организацию, последовательно действующую на основе той или иной парадигмы. В статье исследованы наиболее современные формы организационного устройства – так называемые зеленые и изумрудные организации; проанализированы их сильные и слабые стороны, наиболее интересные практики. На основе анализа компаний, относящихся к различным парадигмам, были сделаны выводы об эффективности применения их практик для решения фундаментальных проблем государственной организации. Объяснив причины проблем настоящего государственного управления и выявив, на основании какой парадигмы действуют государственные структуры нашей страны, были предложены варианты решения значимых проблем с применением опыта так называемых оранжевых, зеленых и изумрудных организаций. Согласно выводам, описанным в статье, невозможно перейти на более высокий уровень развития, перепрыгнув одну ступень, а значит, на данный момент имеет смысл последовательно вводить избранные практики более высоких уровней развития, тщательно анализировать результаты их внедрения и методом проб и ошибок искать свой собственный путь развития.

Ключевые слова: государственное управление, форма организационного устройства, парадигма управления, изумрудные организации, бирюзовые организации.

THE ANALYSIS OF PRACTICES OF THE EMERALD PARADIGM AS A WAY OF INCREASING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS

Roman R. Veynberg, Oleg V. Litvishko

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Sofja M. Sakharova

KPMG, Moscow, Russia

This article is devoted to an attempt to look at the problems of public administration of the Russian Federation from a different, evolutionary angle. Drawing a parallel between the level of development of society as a whole and the

¹ Статья подготовлена по результатам исследования, выполненного в рамках внутреннего гранта РЭУ им. Г. В. Плеханова «Разработка методики прогнозирования цен на финансовые инструменты на базе нейронных сетей».

individual with the level of complexity of the structure of companies and the state apparatus, the main evolutionary turns were considered. Each such stage is different from the previous with the style of management in the organization, the complexity of hierarchical structures, requirements and expectations for employees of different ranks, corporate culture. Each organizational paradigm appeared in response to the external environment, stimulating adaptation to the changing reality in one way or another. The diversity and constant evolution of forms of relationships among individuals, organization of the process of their common work and is itself the proof, the cause and the necessity of continuous development of organizational structures. Each stage described in this paper has an existing analog – an organization that consistently operates on the basis of a particular paradigm. Among other things, the most modern forms of organizational structure – the so-called green and emerald organizations were studied: their strengths and weaknesses, the most interesting practices were analyzed. Based on the analysis of companies belonging to different paradigms, conclusions were made about the effectiveness of their practices to solve the fundamental problems of the state organization. Thus, having explained the reasons for the fundamental problems of the present state administration and having identified on the basis of which paradigm the state structures of the Russian Federation operate, the variants of their solution with the use of the experience of the so-called "orange", "green" and "emerald" organizations were proposed. According to the conclusions described in the article, it is impossible to move to a higher level of development by jumping a step or two, and therefore, at the moment it makes sense to consistently introduce selected practices of higher levels of development, carefully analyze the results of their implementation and, by trial and mistakes, to seek their own path of development.

Keywords: public administration, organization form, paradigm of management, emerald organizations, turquoise organizations.

Введение

Вопрос поиска новых подходов к государственному управлению поднимался неоднократно [2; 3; 4], особенно в последнее время, когда стала очевидна необходимость развития страны для поддержания ее конкурентоспособности на международной арене. Эффективное распределение и использование бюджетных средств, введение актуальных государственных программ, их исполнение, а также потребность в более чувствительном к изменениям на микроуровне государственном аппарате – вот неполный список задач, решение которых принесет ощутимый подъем экономики, уровня жизни и социальной ответственности как среди государственных служащих, так и среди населения.

За последнее десятилетие были приняты значительные шаги к модификации процесса государственного управления путем внедрения новых процедур и инструментов, таких как программно-целевой подход, бюджетирование, ориентированное на результат, и государственные программы. Все они были не раз изучены исследователями в комплексе [13] и по отдельности [8], их позитивные и негативные эффекты на процесс управления были смоделированы на текущую ситуацию, что

позволило выявить проблемы, решение которых невозможно путем применения только данных инструментов.

Рассмотрим общую картину организационных моделей общества через оценку целей и задач государственных учреждений и алгоритма их взаимодействия с населением, а также определение места рядового служащего в этой системе и его роли в результативности конкретного учреждения.

Анализ исторической стадии развития организационной модели: от простого к сложному

В ходе всемирной истории человечество не раз изобретало новые способы объединения усилий нескольких людей для достижения желаемых результатов, усложняющихся с каждой новой ступенью развития. Со сменой эпохи меняется устройство общества (от родоплеменных групп к империям и государствам в современном понимании), экономики (от бартера и товарных денег к валюте) и управляющего аппарата, меняется отношение к религии и смыслу жизни, а также происходит прорыв в человеческой способности к сотрудничеству, а значит, с каждым последующим этапом способы организации усложняются, подстраиваясь под окружающие изменения.

Таким образом, существующая модель устройства организации есть не что иное, как отражение текущего (или подавляющего в обществе) мировоззрения и этапа развития человеческого сознания. Рассмотрим эти модели в контексте потребностей, когнитивного и морального развития людей, относящихся к данным эпохам.

Описание этапов берет начало в работах исследователей Уэйда, Уилбера, Гебсера, Левинджера, Пиаже, Кук-Гройтера и др. В дальнейшем Ф. Лалу [6] синтезировал и свел воедино результаты их трудов, дал название каждому из этапов. Эволюция организаций в зависимости от момента зарождения и периода доминирования представлена на рис. 1.

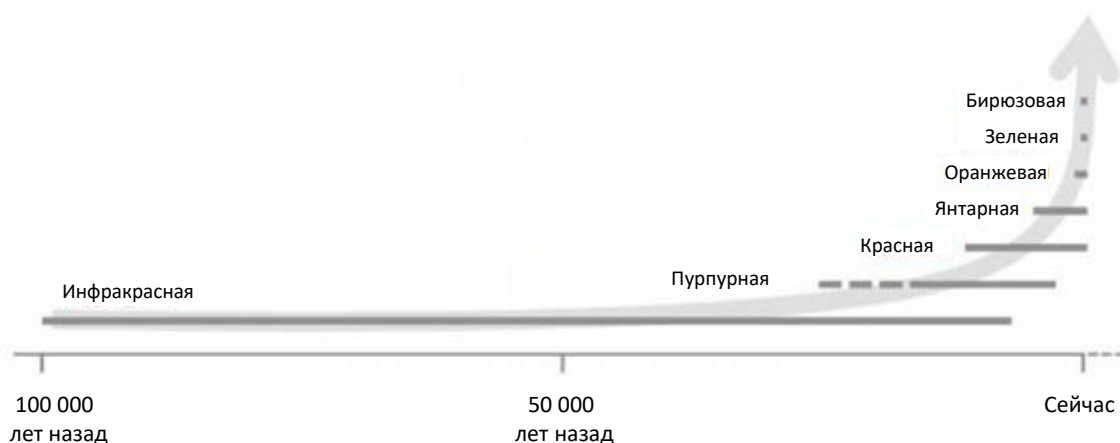


Рис. 1. Эволюция понятия «организация»

Данные, приведенные на рис. 1, еще раз подтверждают зависимость эволюции устройства организаций от текущей экономической формации: вектор развития практически точно повторяет рост экономики со всеми промышленными революциями. Исходя из целей статьи нас более всего интересует устройство организаций. Это значит, что бессмысленно подробно описывать инфракрасную и пурпурную стадии – на тот момент не существовало каких-либо сложных систем управления. Поэтому классификация будет начинаться с красной стадии.

Красная парадигма

Переход к импульсивной, или красной, парадигме стал возможен после осознания человеком своего внутреннего «я» и отделения собственного индивида от других людей и окружающего мира. Новорожденное эго воспринимало мир опасным для жизни местом, где потребности могли быть удовлетворены только посредством силы.

Ограниченный эмоциональный диапазон побуждал людей проявлять свои желания через вспышки гнева и насилия, а также не позволял в должной степени учитывать последствия совершаемых поступков (импульсивность действий была направлена на удовлетворение сиюминутных потребностей). Однако качественный переход от менее сложных форм организации позволял использовать примитивные стратегии и простейшие причинно-следственные связи (преступление – наказание). После вычленения собственного «я» стало возможно распределение обязанностей в группе, появилась концепция рабства для передачи наименее популярных задач от членов группы тем, кто выходил за ее рамки по каким-либо признакам (чаще внешним). Расцвет красной парадигмы пришелся на эпоху освоения мира, создав необходимые предпосылки для становления государств из обширных племен (янтарная стадия).

Каждая парадигма появлялась в ответ на условия окружающей среды и помогала решать ряд проблем для упрощения выживания. Соответственно, красная парадигма идеально отвечает условиям враждебной окружающей среды и до сих пор используется индивидами в условиях хаоса: гражданских войн, тюрем, трупоб.

Примерами красных организаций (организаций, действующих на основе красной парадигмы) в наше время служат мафиозные группировки и уличные банды. Несмотря на то, что организованная преступность зачастую пользуется достижениями более поздних стадий развития организа-

ционной культуры (например, современным оружием и информационными технологиями), стержень организации соответствует именно красной парадигме. Такие организации характеризуются злоупотреблением властью и силой в межличностных отношениях – глава вынужден постоянно демонстрировать свою силу и власть для удержания людей в подчинении. Формальная организация, ранги и должности отсутствуют: им сложно сохранять более 3–4 уровней иерархии без развала группы (рис. 2). Зачастую причиной разрушения таких организаций становится импульсивное поведение ее членов.

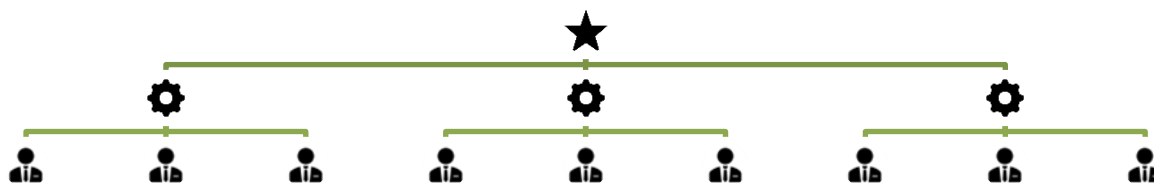


Рис. 2. Схема иерархических связей внутри красной организации

Сильной стороной красных организаций можно назвать скорость адаптации к нестабильному окружению; слабыми – малую способность к планированию и стратегии: они плохо приспособлены к достижению сложных результатов в долгосрочной перспективе.

Янтарная парадигма

В конформистском, или янтарном, сознании собственное эго во многом зависит от общественного мнения – люди склонны добиваться одобрения своего социального круга. Дуалистическое мышление, зародившееся на красной стадии, не теряет своей актуальности, в то время как эгоцентризм сменяется этноцентризмом, усугубляя барьеры неравенства между представителями различных социальных групп. На этой стадии происходит освоение линейной концепции времени – теперь человеком воспринимаются прошлое, настоящее и будущее. Отныне организации способны на

среднесрочное и долгосрочное планирование, а также на создание стабильных организационных структур, устойчивых к масштабному развитию и действующих из неясного предположения о существовании единственно правильного решения каждой проблемы. В отличие от красных организаций авторитет, диктующий правила, привязан к социальной роли, а не сильной личности, что внесло исключительную стабильность в систему и открыло эру политических интриг. Таким образом, янтарная парадигма лучше всего приспособлена к стабильной окружающей среде, где будущее можно планировать на основании опыта прошлых лет.

Саму систему можно представить как ступенчатую пирамиду с верхушкой, принимающей решения в отношении всей фигуры и спускающей их в виде формализованных распоряжений вниз, вплоть до основания пирамиды. Широкое участие рядовых сотрудников, находящихся в самом низу, не допускается, распоряжения

должны исполняться в полном соответствии с должностной инструкцией. Организации создают барьеры между ступенями пирамиды и значительно оторваны от окружающей среды в своем стремлении к полной автономии и монополии.

В настоящее время янтарная организационная структура представлена в государственных и религиозных учреждениях, школах и армии и имеет сложную древовидную иерархическую модель (рис. 3).

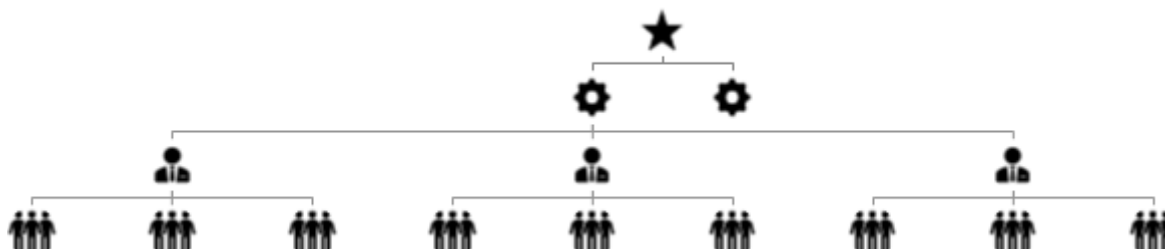


Рис. 3. Схема иерархических связей внутри янтарной организации

Янтарная парадигма пришла на смену красной формации, привнеся возможность долгосрочных проектов, надежность и стабильность. Вместе с тем в таких организациях культивируются абсолютная негибкость и медлительность в принятии решений, а также значительное социальное неравенство, проявляющееся вплоть до наших дней.

Оранжевая (конкурентная) парадигма

Если на красной ступени развития мировоззрение ставит человеческое эго во главу угла, на янтарной – социальную общность, то оранжевая парадигма культивирует следующий уровень развития человеческого сознания – мирозентризм (иными словами, недугальное восприятие человека [9] и его положения в окружающей среде). На этой стадии дуализм меняет свою форму: исчезают абсолютные крайности верности принимаемых решений, на их место приходит убеждение в том, что некоторые вещи просто работают лучше, чем другие. Взгляды на мир предельно материалистичны, а люди эффективнее всего живут будущим, подчиняя свои текущие усилия какой-либо цели. Огромное влияние на людей, действующих на основании конкурентной парадигмы, произвели технические революции: на этой стадии наиболее удачным сравнением для описания принципа работы организаций становится механизм, а

для описания оранжевого лидера – инженер. Менеджмент обычно ориентирован на материальный результат, что влечет за собой частичное или полное пренебрежение человеческими отношениями и иррациональными целями.

С точки зрения структурного устройства оранжевые организации взяли за базу пирамидальную структуру янтарных организаций, однако повысили внутригрупповое сообщение через создание проектных, кросс-функциональных групп и других методов штатной коммуникации. В отличие от предыдущей ступени сознания, приводимой в действие процессами, где распоряжения отдавались максимально точно и подробно, а их исполнение тщательно контролировалось, в компаниях оранжевой стадии управление происходит через процессы и проекты, а верхушка определяет лишь направления развития организации и рынка, стремясь предвидеть будущие изменения. Цели, сформированные наверху, делегируются вместе с частью ответственности и полномочий ниже, оставляя способы исполнения этих целей на усмотрение исполнителя. Получив больше свободы и видя перед собой вклад, сделанный для развития общего дела, исполнитель (нижние ступени пирамиды и менеджеры среднего звена) получает возможность проявить инициативу и творческий подход и должен

чувствовать прилив мотивации. В реальности же страх потери контроля со стороны менеджмента зачастую мешает приведению схемы в исполнение.

Динамично развивающаяся среда, берущая свое начало с эпохи возрождения, идеально подходит оранжевым: скорость реагирования на изменения, степень вовлечения талантов в решение бизнес-задач предприятия у них гораздо выше, чем у янтарных собратьев, что позволило им создать эру небывалого предпринимательства и обеспечить качественный скачок развития благосостояния во всем мире. Подавляющее большинство компаний в настоящее время функционируют, опираясь именно на оранжевую парадигму, а самыми яркими ее представителями являются крупные международные компании (рис. 4).

Несмотря на небывалую прежде степень свободы индивидов в возможности достижения поставленных целей и социальной реализации, оранжевая среда имеет и теневую сторону: рост ради роста, искаженное представление успеха и злоупотребление полученной властью. Проблема роста ради роста подразумевает навязывание вымышленных потребностей населению для поддержания продаж и других индикаторов роста компаний, что нежизнеспособно ни с финансовой, ни с экологической точек зрения [10]. Именно оранжевое мировоззрение в ответе за загрязнение окружающей среды, массовые психологические заболевания у людей, связанные с проблемой самореализации, а также за небывалую разницу в мировом уровне жизни при наличии всех ресурсов для ее элиминации.

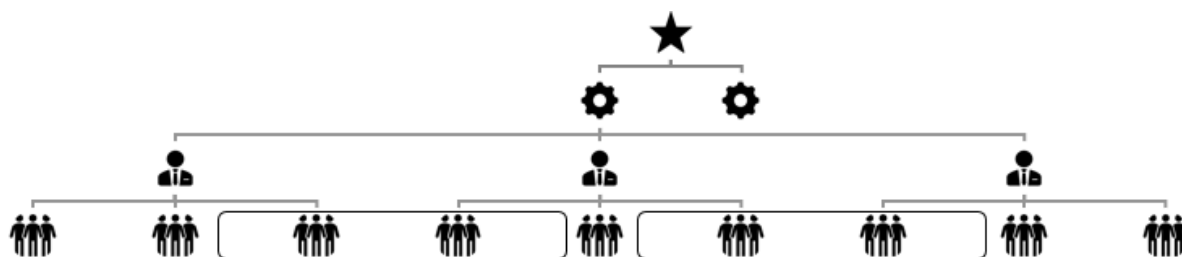


Рис. 4. Схема иерархических связей внутри оранжевой организации

Зеленая (плюралистическая) парадигма

Патологическое пренебрежение интересами вовлеченных в работу организации людей в пользу максимизации прибыли инвесторов породило появление следующего витка в развитии организации – так называемой зеленой стадии, концентрирующей свое внимание на культуре компании и интересах работников. Привычная пирамидальная структура сохраняется, однако теперь акцент в ней делается не на главах организаций, которые согласно оранжевой системе прошли тернистый путь и поэтому достойны привилегий, а на рядовых сотрудниках и степени их мотивации, расширении их полномочий. Роль лидера зеленой организации, таким образом, сво-

дится не к машинному устранению проблем в механизме, а к более тонкому искусству наставничества. Согласно данной парадигме мнения всех должны учитываться, а решение должно идти от подножья пирамиды на самый верх.

Исторические примеры ярко показали несостоятельность крайнего плюрализма на практике ввиду того, что достижение консенсуса в большой группе – задача затратная по времени и в принципе сложная. Однако есть примеры компаний, у которых получилось эффективно внедрить такие принципы зеленых, как расширение полномочий и увеличение числа заинтересованных сторон. И все это в рамках оранжевой пирамиды. Компания Southwest Airlines (яркий пример компании с плюралистическим уклоном) выявила, что для

того, чтобы добиться децентрализации власти и делегирования существенной доли полномочий, нужно объяснить концепцию зеленого лидерства руководящему звену. Ключевой характеристикой лидера в такой компании станет функция помощника, а не босса. Он должен направлять и мотивировать сотрудников на выполнение плана.

Становление зеленого уклада в организации невозможно без глубокого понимания и принятия ценностей компании ее сотрудниками, что приводит нас еще к одному препятствию: крайне сложно или практически невозможно заставить людей искусственно подняться на новый уровень мировоззрения. Соответственно, процесс перехода из оранжевой к зеленой среде, скорее всего, займет длительное время. Плюралистический уклад наиболее приспособлен к среде глобализации и хорошо впишется в высокоразвитое общество, где люди уже достигли высокого уровня морального развития и готовы нести ответственность за свои решения, понимают последствия принятых ими решений для группы, общества и мира в целом. Иными словами, общество должно столкнуться с проблемой такого масштаба, решение которой не может быть найдено на текущем уровне.

Стадии развития государственного аппарата в России

Не существует чистых организаций: как и ступень человеческого сознания, от которого зависит принятая организационная структура, любая сложная организация состоит из многообразия процессов и проектов, обеспечивающих ее работу, и они по своему содержанию могут подпадать под разные парадигмы. Каждый этап эволюции наслаивается на предыдущий и выходит за его рамки. Именно поэтому бессмысленно сводить все к одной парадигме. Под определением цвета организации понимается парадигма, лежащая в основе большинства рабочих процессов организации. Вторая оговорка состоит в том, что более простые ступени не обязательно хуже более сложных: как уже упоминалось ранее, каждая

модель была создана под влиянием определенных условий и имеет наиболее благоприятную для раскрытия своих сильных сторон среду.

Проведя анализ организационных процессов государственных органов, можно заключить, что на данный момент в традиционно янтарную структуру государственного аппарата нашей страны проводится внедрение оранжевой модели. Этому утверждению соответствуют внедрение программно-целевого подхода (сочетание процессов и проектов является визитной карточкой оранжевых организаций), бюджетирования, ориентированного на результат; попытка увеличения уровня вовлеченности и ответственности рядовых сотрудников. Причин в задержке развития много: от исторического контекста страны до традиционного отставания развития отечественного государственного сектора от трендов мирового рынка.

Интересен тот факт, что некоторые фундаментальные проблемы государственных учреждений [12] свойственны именно отжившей янтарной стадии: чрезмерный контроль со стороны менеджмента, подавляющий творческое начало у сотрудников; низкий уровень кооперации между отделами в рамках работы над программно-целевыми проектами, порожденный именно историческими барьерами между сотрудниками разных отделов. Все еще государственная служба ассоциируется с пожизненным контрактом и приобретением специального статуса. В то же время проблемы потери ответственности из-за размытых должностных инструкций и сложности с выявлением поставленных целей уже относятся к оранжевой стадии. Получается, что на данный момент мы наблюдаем интересный и полный проблем переход от одной стадии к другой.

Опираясь на информацию о том, что опыт государственного управления западных стран послужил основой для нововведений в российской практике, а также принимая во внимание инструментарий, можно предположить, что в ближайшие

годы будет настойчиво осуществляться переход к конкурентной парадигме. Проследив вектор развития этого уклада на примере многих частных компаний по всему миру, мы можем уже сейчас избежать проблем, вызванных оранжевой организационной структурой.

Есть критическое замечание, которое не упоминается Ф. Лалу в его работе: организация, как и человек, в своем развитии не способна перепрыгнуть одну или даже две ступени [1]. Всякая эволюция происходит постепенно, каждый сдвиг должен быть вызван проблемой, которую невозможно решить на текущем уровне развития, и не может быть коротких путей, тем более в сфере государственного управления. Помимо прохождения всех ступеней качественного изменения парадигмы человеку может понадобиться 15–20 лет для усвоения нового способа мышления при условии, что были существенные предпосылки для такого скачка. И даже при достижении новой ступени сознания нужно еще суметь не регрессировать при яростном сопротивлении окружающей среды (так называемый феномен ведра с крабами).

Необходимо подчеркнуть, что в основу зарождающегося оранжевого уклада можно вложить некоторые зеленые элементы или даже установки для облегчения будущего перехода и попытки смягчить отрицательный эффект от оранжевой парадигмы. Для целей статьи на каждую выделенную фундаментальную проблему оранжевого уклада будет дан свой концептуальный совет из практики зеленых и изумрудных организаций.

1. *Контроль и отчетность.* Прежде всего нужно понимать, что в сфере государственного управления еще долго будет существовать проблема с делегированием ответственности: считается, что ослабление бдительности за сотрудниками приведет к масштабной потере контроля за ситуацией в стране, корпоративным преступлениям и перераспределению ответственности, а в масштабах государственных программ ставки слишком велики. В настоящее время

стиль управления многих руководителей в государственном секторе продиктован типично янтарным убеждением в том, что его работники ленивы, жадны до денег, эгоцентричны, безответственны и нуждаются в постоянном присмотре. Для снижения временных затрат руководителей на контроль и управление имеет смысл переложить часть управленческих компетенций на сотрудников, не создавая дополнительного уровня в иерархической власти [11]. Подобный подход нашел свое применение в практике таких зеленых организаций, как Southern Airlines, Ben & Jerry's. Для внедрения этой инициативы необходимо подготовить коллектив посредством тренингов по методам взаимодействия, основанным на принятии решений. Важно иметь в виду, что простое посещение тренинга не способно решить проблему: насаждение культуры самоуправления должно идти от руководителя, готового делиться полномочиями. В качественной оранжевой культуре руководитель определяет вектор развития и конечную цель, оставляя свободу в определении путей реализации команде. В зеленой перспективе руководитель отходит от роли абсолютного управляющего, трансформируясь в советника: команда обращается к нему за советом, помощью в разрешении конфликтных ситуаций.

2. *Отсутствие кооперации между структурными подразделениями.* Эта проблема также наследована от янтарной парадигмы, где сотрудники разных департаментов были разделены на своеобразные лагеря, превращая кросс-функциональные проекты в ожесточенное противостояние по защите интересов каждого отдельного департамента. Подобная структура помогает воспитать высокоэффективных специалистов узкого профиля и отрицательно влияет на результаты больших проектов, так как каждый такой специалист смотрит на проблему со своей стороны, не принимая во внимание трудности, всплывающие в других областях [5]. В некоторых оранжевых компаниях пришли к решению создания

общей платформы: своеобразных социальных сетей для работников одного учреждения. Например, сотрудник отдела бухгалтерского учета может выставить задачу по подтверждению признания выручки от отдельных операций отделу аналитики, зафиксировав время обращения и отслеживая статус выполнения задачи. Такой способ кооперации значительно облегчает и функции контроля. Развитие таких платформ и степень вовлеченности сотрудников в них являются определяющими факторами решения проблемы отсутствия кооперации между отделами внутри компании. В долгосрочной перспективе бирюзовые организации предлагают отказаться от создания больших, узконаправленных подразделений в пользу небольших команд по 10–12 человек разных специальностей, отвечающих за определенный территориальный участок (если речь идет об обслуживании населения) или производственную функцию.

3. *Низкий показатель ответственности.* Он является наследием нового для России оранжевого организационного уклада и отражением краеугольного камня распределения ответственности внутри организации: руководители, чьи бонусы зависят от статуса выполнения поставленных руководством задач, не передают подчиненным обещанных парадигмой свобод в достижении поставленных целей, предпочитая четко диктовать задачи и рьяно следить за их выполнением. Отсюда и берет начало проблема низкого показателя ответственности – невозможности спросить за сделанный результат. В то же время сотрудники, лишённые возможности принимать решения самостоятельно и не видя конечной цели, теряют интерес к проекту и его результатам. В случае неудачи практически невозможно найти ответственного: вся ответственность лежит целиком на руководителе, а подчиненные будут просто перекладывать вину с одного на другого. Ответственность за результаты сопровождается с вовлеченностью персонала в проект: распределив ответственность между командой

и ослабив хватку контроля, руководитель даст возможность команде решать проблемы креативнее, быстрее и, что немало важно, будет инициировать профессиональный рост и рост персональной ответственности за результат. Разумеется, делать это нужно постепенно, тщательно анализируя результаты той или иной инициативы, выявляя управленческие техники, подходящие той или иной команде, отделу. Такое решение диктует качественное внедрение оранжевой парадигмы. В долгосрочной перспективе имеет смысл повышать уровень ответственности, возложенный на сотрудников, и закладывать фундамент самоуправления. Важно иметь в виду, что нельзя просто насаждать ответственность на людей против их воли – это приведет к перенасыщению рабочими задачами. Лучшим подходом будет сравнение текущих сфер ответственности, выявление возможных кандидатов для задачи и выяснение, готовы ли они взять на себя дополнительную ответственность.

4. *Выявление приоритетных целей.* Традиционной проблемой янтарного и оранжевого укладов является оторванность людей, принимающих стратегически важные решения, от реального положения вещей. Соображения, как правило, проходят в закрытых кабинетах, а решения спускаются вниз, на уровень обычных работников как неизбежное зло, с которым им придется мириться. Возможная непрактичность и негибкость данных постановлений существенно ухудшают результаты деятельности всего отдела, а также ограничивают варианты решения той или иной проблемы. В зеленых организациях менеджмент отходит от идеи существования компании для приумножения достатка акционеров, предполагая, что сотрудники имеют такие же права на участие в делах организации, как и ее владельцы. Расширение полномочий и повышение вовлеченности сотрудников в проект подразумевают также и большую прозрачность в намерениях руководства – перед персоналом раскрывается большой

спектр проблем, давая им возможность участвовать в процессе принятия решений, влияющих на их общую работу. Подобная практика уже существует на зеленом эволюционном уровне, однако она во многом подвержена проблеме достижения консенсуса. В бирюзовой перспективе все стратегические решения принимаются на базе командных методов.

Заключение

Обобщая все вышесказанное, можно выявить глобальные проблемы организационного устройства. Так, концентрация власти принятия решений, касающихся всей организации, в руках узкого круга зачастую оторванных от реальности людей, их непоследовательная политика возложения полномочий и ответственности без права принимать самостоятельные решения на сотрудников, создающая сверхнагрузку на

персонал, а также непринятие новых способов организации управления и работы тянут общий результат деятельности вниз. Для успешной трансформации государственного сектора в будущем необходимо принятие руководством необходимых реформ. Ориентируясь на аналогичный опыт бизнес-сектора и стран ближнего и дальнего зарубежья, нами были выявлены основные этапы развития организационного устройства: от наиболее примитивных к более сложным. Развитие государственного сектора сравнивается с непрерывной эволюцией взглядов на внутреннюю организацию рабочих процессов и их взаимодействие с внешней средой, ведь общество, как и окружающая среда, находится в постоянном движении, а значит, и государственный сектор должен быть в постоянном поиске оптимальных решений.

Список литературы

1. Бирюлин С. Б. Бирюзовые утопии // Блог консалтингового агентства «Сапиенс Консалтинг» [Электронный ресурс]. – 2016. – URL: <https://www.sapcons.ru/blog/biryuzovye-utopii/> (дата обращения: 05.04.2019).
2. Вейнберг Р. Р., Московой И. Н. Применение систем управления бизнес-правилами для поддержки принятия решений стратегического корпоративного менеджмента // Управление. – 2010. – № 9-10. – С. 28–34.
3. Гусарова М. В., Овчинникова М. А. Управление по результатам в системе государственного управления в России: подходы и результаты реформирования за последние 10 лет // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2014. – № 1. – С. 98–126.
4. Дубовик М. В., Зайцева Е. В., Литвишко О. В. Ценностный подход как методология оценки инновационного развития // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2018. – Т. 45. – № 3. – С. 422–431.
5. Елохов А. М., Елохова Т. А. Продуктивный зарубежный опыт, полезный для развития программно-целевого управления в России // Научный журнал «Антро». – 2015. – № 1. – С. 197–219.
6. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М. : МИФ, 2017.
7. Литвишко О. В. Роль рынка первичных размещений в модернизации российской экономики // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2011. – № 5 (41). – С. 52–57.
8. Новикова А. В. Проблемы государственного управления в России // Известия Иркутского государственного университета. – 2012. – № 1 (8). – С. 12–18.
9. Пиаже Ж. Психология интеллекта : пер. с фр. – СПб. : Питер, 2004. (Серия «Психология-классика»).

10. Пустошкин Е. А. Трансформации на пути к бирюзовым организациям. – URL: <http://baznica.info/article/transformacii-na-puti-k-biryuzovym-organizatsiyam> (дата обращения: 25.03.2019).
11. Розин М. В. Организационное развитие: дотянуться до «бирюзовой» парадигмы // Журнал «Отдел кадров». – 2016. – № 11.
12. Титов В. А., Вейнберг Р. Р., Сахарова С. М. Обзор подходов к государственному управлению // Научное обозрение. Реферативный журнал. – 2018. – № 3. – С. 33–36.
13. Чаркина Е. С. Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы : научный доклад. – М. : ИЭ РАН, 2017.

References

1. Biryulin S. B. Biryuzovye utopii [The Turquoise Utopia]. *Blog konsaltingovogo agentstva «Sapiens Konsalting»* [The Blog of the Consulting Agency "Sapiens Consulting"] [E-resource], 2016. (In Russ.). Available at: <https://www.sapcons.ru/blog/biryuzovye-utopii/> (accessed 05.04.2019).
2. Veynberg R. R., Moskovoy I. N. Primenenie sistem upravleniya biznes-pravilami dlya podderzhki prinyatiya resheniy strategicheskogo korporativnogo menedzhmenta [Application of Business Rules Management Systems to Support Strategic Corporate Management Decision-Making]. *Upravlenets* [Manager], 2010, No. 9-10, pp. 28–34. (In Russ.).
3. Gusarova M. V., Ovchinnikova M. A. Upravlenie po rezultatam v sisteme gosudarstvennogo upravleniya v Rossii: podhody i rezultaty reformirovaniya za poslednie 10 let [Management by Results in the System of Public Administration in Russia: Approaches and Results of Reforms over the Past 10 Years]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya* [Issues of State and Municipal Management], 2014, No. 1, pp. 98–126. (In Russ.).
4. Dubovik M. V., Zaytseva E. V., Litvishko O. V. Tsennostnyy podhod kak metodologiya otsenki innovatsionnogo razvitiya [A Value Approach as a Methodology of Estimation of Innovative Development]. *Nauchnye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Informatika* [Belgorod State University Scientific Bulletin Economics Information Technologies], 2018, Vol. 45, No. 3, pp. 422–431. (In Russ.).
5. Elohov A. M., Elohova T. A. Produktivnyy zarubezhnyy opyt, poleznyy dlya razvitiya programmno-tselevogo upravleniya v Rossii [Productive Foreign Experience Useful for the Development of Program-Target Management in Russia]. *Nauchnyy zhurnal «Antro»* [Scientific journal «Antro»], 2015, No. 1, pp. 197–219. (In Russ.).
6. Lalu F. Otkryvaya organizatsii budushchego [Opening of the Organization of the Future]. Moscow, MIF, 2017. (In Russ.).
7. Litvishko O. V. Rol rynka pervichnykh razmeshcheniy v modernizatsii rossiyskoy ekonomiki [The Role of the Market of Initial Offerings in Russian Economy Modernization]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2011, No. 5 (41), pp. 52–57. (In Russ.).
8. Novikova A. V. Problemy gosudarstvennogo upravleniya v Rossii [Problems of Public Administration in Russia]. *Izvestiya Irkutskogo gosudarstvennogo universiteta* [The Bulletin of Irkutsk State University], 2012, No. 1 (8), pp. 12–18. (In Russ.).
9. Piazhe Zh. Psihologiya intellekta [Psychology of Intelligence], translated from French. Saint Petersburg, Piter, 2004. (Seriya «Psihologiya-klassika»). (In Russ.).
10. Pustoshkin E. A. Transformatsii na puti k biryuzovym organizatsiyam [Transformation on the Way to Turquoise Organizations]. (In Russ.). Available at: <http://baznica.info/article/transformacii-na-puti-k-biryuzovym-organizatsiyam> (accessed 25.03.2019).

11. Rozin M. V. Organizatsionnoe razvitie: dotyanutsya do «biryuzovoy» paradigmy [Organizational Development: Reach out to the "Turquoise" Paradigm]. *Zhurnal «Otdel kadrov»* [The journal «Personnel Department»], 2016, No. 11. (In Russ.).
12. Titov V. A., Veynberg R. R., Saharova S. M. Obzor podhodov k gosudarstvennomu upravleniyu [Overview of Approaches to Public Administration]. *Nauchnoe obozrenie. Referativnyy zhurnal* [Scientific Review. Abstract Journal], 2018, No. 3, pp. 33–36. (In Russ.).
13. Charkina E. S. Razvitie proektnogo podhoda v sisteme gosudarstvennogo upravleniya: metodologiya, opyt, problem, nauchnyy doklad [Development of Project Approach in Public Administration: Methodology, Experience, Problems, scientific report]. Moscow, IE RAN, 2017. (In Russ.).

Сведения об авторах

Роман Рафаилович Вейнберг

кандидат экономических наук,
доцент кафедры информатики
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Veynberg.RR@rea.ru

Софья Михайловна Сахарова

специалист департамента аудита
акционерного общества «КПМГ».
Адрес: акционерное общество «КПМГ»,
123317, Москва, Пресненская набережная,
д. 10 (блок С).
E-mail: sofja.sakharova@yandex.ru

Олег Валерьевич Литвишко

кандидат экономических наук, доцент
кафедры финансового менеджмента
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Litvishko.OV@rea.ru

Information about the authors

Roman R. Veynberg

PhD, Assistant Professor
of the Department
for Informatics of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: Veynberg.RR@rea.ru

Sofja M. Sakharova

Specialist of Audit Department of the KPMG.
Address: KPMG, Block C,
10 Presnenskaya Naberezhnaya,
Moscow, 123317,
Russian Federation.
E-mail: sofja.sakharova@yandex.ru

Oleg V. Litvishko

PhD, Assistant Professor of the Department
for Financial Management
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: Litvishko.OV@rea.ru

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ГЛОБАЛИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОНЦЕНТРАЦИИ

С. В. Худяков

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

Россия стремится занять свою нишу в процессах международного разделения труда, которая соответствовала бы ее интеллектуальному, промышленному и научному потенциалам, чтобы стать полноправным участником мировой экономики, использовать преимущества международного обмена в целях экономического роста и эффективного реформирования структуры национальной экономики. Это подразумевает создание современной системы институтов международного сотрудничества и формирование комплекса эффективных инструментов для управления процессами интегрирования российской экономики в мировую экономическую систему в условиях глобализации, а также разработку продуманной государственной стратегии в области региональной экономики. В статье исследуется планирование процессов концентрации, управления этими процессами на научной основе и выбора оптимальных размеров предприятий. Рассматриваемые проблемы занимают значимое место в системе планирования промышленного производства. Планирование промышленной концентрации требует тщательной оценки параметров. Некоторые факторы действуют во всех отраслях, другие – в рамках отдельных отраслей или групп взаимосвязанных отраслей. Экономический эффект концентрации заключается в улучшении технико-экономических показателей изготовления продукции в результате увеличения размеров производства и предприятий. Автором обосновано, что концентрация больших производственных мощностей, материальных и трудовых ресурсов на одном предприятии позволяет более эффективно и экономично использовать все основные элементы производства (оборудование, сырье и рабочую силу), выявлены возможности по увеличению производительности труда и снижению издержек производства. *Ключевые слова:* экономические отношения, промышленная концентрация, пространственное развитие, центр, периферия, глобализация.

SYSTEMATIZATION OF GLOBALIZATION PROCESSES IN INDUSTRIAL CONCENTRATION

Sergey V. Khudyakov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Russia tries to find its own niche in processes of international labour distribution relevant to its intellectual, industrial and scientific potential in order to become a full-fledged participant of global economy, to use advantages of the international exchange, which could provide economic growth and effective reforming of the national economy structure. It implies the necessity to develop the advanced system of international collaboration institutions and shape a set of efficient tools to control processes of Russian economy integration into the global economic system in condition of globalization, as well as to work out a well-grounded state strategy in the field of regional policy. The article investigates planning of concentration processes, managing these processes on scientific basis and choosing the optimum size of enterprises. The mentioned-above issues are very important in the system of industrial production planning. Planning of industrial concentration requires thorough parameter estimation. Some factors are effective in all industries, others - within the frames of certain industries or groups of related ones. The economic effect of concentration is connected with raising technical and economic indicators in product manufacturing as a result of increasing the size of production and enterprises. The author proves that concentration of big production capacities, material and labour resources at one enterprise could provide more effective and economical use of key production components (equipment, raw materials and labour). At the same time opportunities to raise labour productivity and cut costs were identified.

Keywords: economic relations, industrial concentration, space development, center, remote areas, globalization.

Актуальные научные исследования выделяют такие тенденции мирового развития, как глобализация, регионализация, локализация, возрастающая неоднородность мировой экономики. В совокупности с необходимостью решения современных проблем государства и социально-экономического развития они повышают требования к качеству концептуального и методологического обеспечения региональной экономической политики. В то же время в большинстве исследований, оценивающих эффективность современной региональной политики, отмечаются ее противоречивость, несбалансированность, субъективизм и неэффективность. Необходимым условием действия глобализационных процессов является развитие регионов в новых форматах – в качестве экономических субъектов мировой экономики, равных по потенциалу, самостоятельных, реализующих собственные интересы и имеющих накопленный арсенал средств, позволяющих реализовать эти интересы [3].

Для того чтобы получить более полную картину описываемых тенденций, был проведен анализ факторов макровзаимодействия региональной промышленности и промышленных агломераций. В ходе исследования анализировались следующие факторы:

- влияние уровня интеграции на финансовую эффективность;

- трансфер знаний;
- одновекторность и стандартизация;
- эффект масштаба.

Для проведения исследования была сформирована выборка, состоящая из нескольких групп предприятий. Она включала группы предприятий, расположенных в регионах промышленной агломерации и периферийных регионах.

Влияние уровня интеграции на финансовую эффективность

Основным критерием финансово-экономической эффективности в рамках исследования могли бы стать показатели рентабельности. Сложности в данном случае связаны с тем, что рентабельность предприятий зависит от множества факторов, поэтому ее значение может быть обусловлено как высоким уровнем интеграции, так и другими причинами. Для оценки предприятия были сгруппированы в зависимости от уровня интеграции. При этом рассчитывались средние значения рентабельности активов предприятия, а затем проводилось сопоставление полученных результатов [2]. Как видно из рис. 1, существует выраженная зависимость между уровнем интеграции предприятий и средним значением рентабельности активов в исследуемой группе предприятий.



Рис. 1. Оценка зависимости уровня рентабельности активов предприятий от взвешенной оценки уровня интеграции

Организационное взаимодействие внутри кластера способствует повышению экономической эффективности.

Трансфер знаний

Новые продукты и технологии являются результатом не просто трансфера знаний, а, как правило, синтеза этих знаний с результатами исследований и анализа, который проводится на самом предприятии и внутри кластера. Однако суть тезиса состоит в том, что внутренние исследования

промышленного кластера становятся мало-значимыми при условии отсутствия трансфера знаний извне. Соответственно, проверить гипотезу можно, сопоставив выпуск новых продуктов и технологий при различных уровнях трансфера знаний из внешней среды промышленной агломерации.

На рис. 2 представлены результаты оценки зависимости обновления продуктовой линейки, технологичной продукции от доли привлеченных специалистов в общей численности инженерных кадров, специалистов и менеджеров.

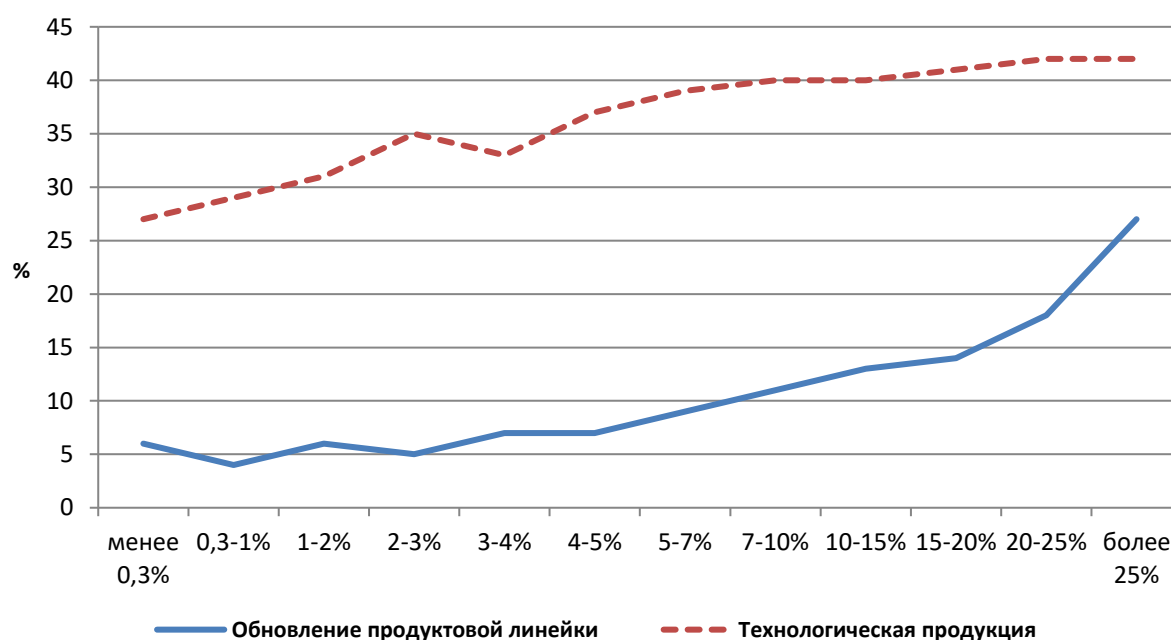


Рис. 2. Зависимость обновления продуктовой линейки и доли технологичной продукции от доли привлеченных специалистов в общей численности инженерных, специалистов и менеджеров

Доля привлеченных специалистов сильно коррелирует с динамикой обновления продуктовой линейки. На промышленных предприятиях, где доля привлеченных из других регионов специалистов составляет менее 5%, средний коэффициент обновления продуктовой линейки составляет до 7%. В то же время на предприятиях, где доля таких специалистов выше 20%, доля обновления продуктовой линейки приближается к 30% [1].

Одновекторность и стандартизация

Одновекторность развития и стандартизация – два смежных эффекта. Стандартизация характеризует унификацию и автоматизацию бизнес-решений предприятия на уровне операционного менеджмента. Одновекторность предполагает сходимость информационной базы и методов принятия стратегических решений, что приводит к однородности оценки ситуации, а также принимаемых решений, но уже на уровне стратегического управления. В широком

смысле она означает сужение вариантов видения развития предприятия вследствие схожего опыта и разделения знаний. Такое явление может иметь неявный для предприятий и менеджмента характер. Кроме того, сложность измерения одновекторности состоит в том, что компании могут принимать схожие решения, не находясь в рамках заданного вектора пространственного развития системы. Принципиальным моментом, отличающим данные предприятия, является порядок принятия решений.

В соответствии с гипотезой промышленные предприятия, расположенные в одной пространственной агломерации, полага-

ются на решения и опыт, полученные сотрудниками в других компаниях в результате взаимодействия с другими предприятиями, в то время как предприятия, расположенные изолированно, глубже анализируют данные решения, хотя и полагаясь на свои ограниченные ресурсы [5; 6].

Одновекторность приводит к тому, что некоторые стратегические решения принимаются без тщательного анализа и исследований.

Как видно из рис. 3, по многим функциям уровень дублирования методом принятия стратегических решений действительно существенно выше в промышленных агломерациях.

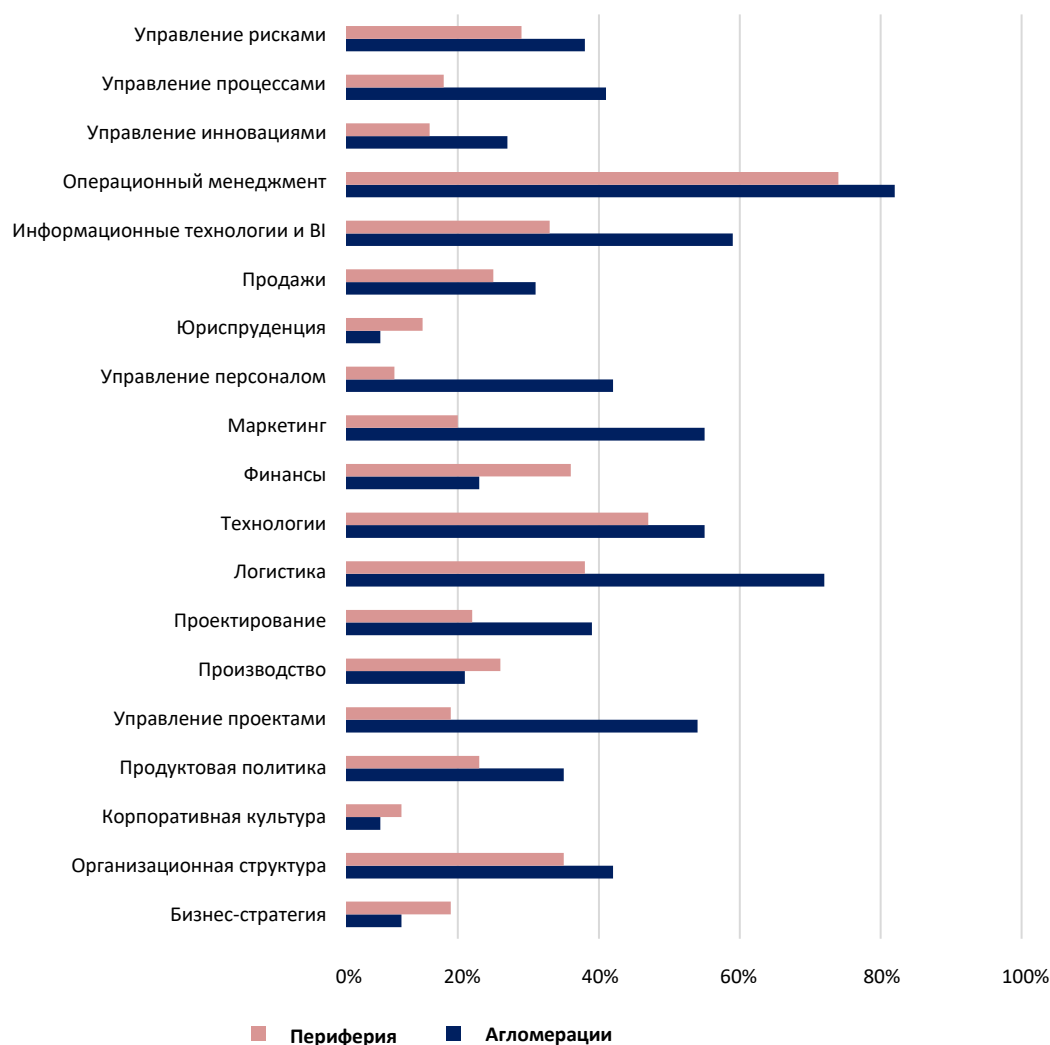


Рис. 3. Сравнение дублирования методов принятия стратегических решений в промышленных агломерациях и на периферии

Наиболее значимая разница в таких функциях, как управление проектами, логистика, маркетинг, управление персоналом, информационные технологии, управление процессами.

Эффект масштаба

Определение размера промышленной агломерации определяется объемом промышленной продукции, производимой в этой агломерации, а также числом включенных предприятий.

К эффектам от масштаба агломерации относятся доступ к рабочей силе, уровень развития инфраструктуры, более низкий уровень цен на ключевые ресурсы. В рамках исследования была проведена оценка по каждому из данных критериев [7].

На финальном этапе сопоставлялись размеры агломераций и эффекты масштаба. Результаты представлены на рис. 4.

Несмотря на гипотезу, самые высокие оценки эффекта от концентрации и интеграции промышленных предприятий отмечены на предприятиях относительно небольших промышленных центров в Финляндии/Швеции и Ирландии. По этим промышленным центрам получены максимальные оценки по эффектам доступа к инфраструктуре и рабочей силе. Однако по ценам на ключевые ресурсы эффекты в различных промышленных центрах достаточно сильно схожи по значениям.

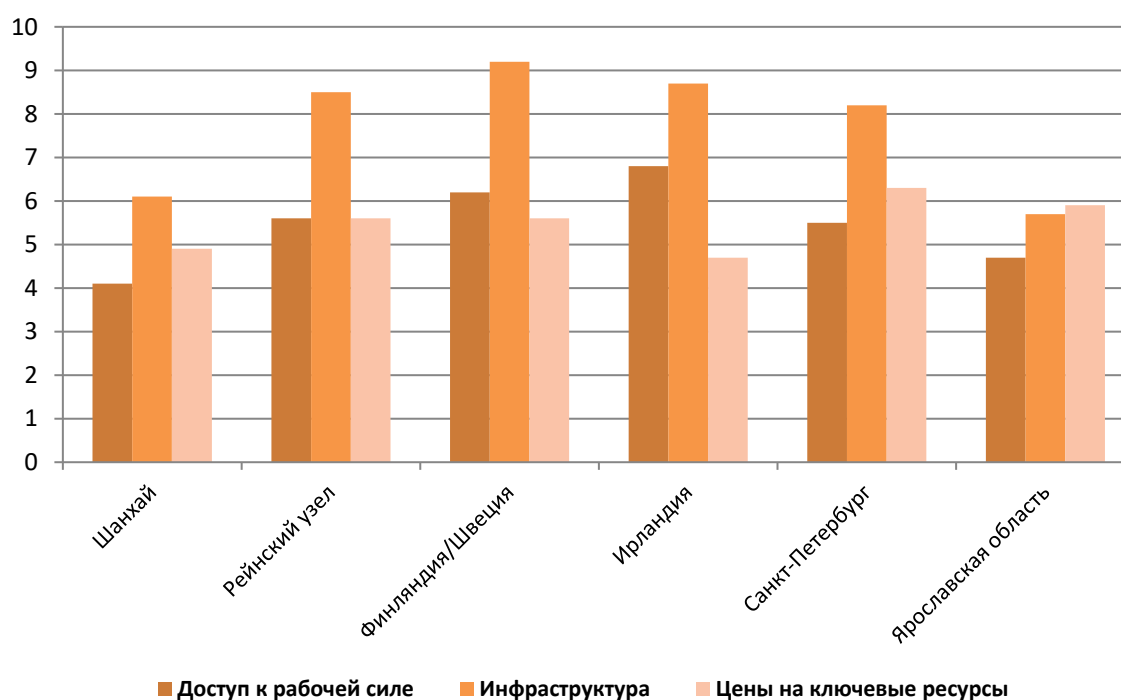


Рис. 4. Зависимость между размером промышленной агломерации и ожидаемыми эффектами от концентрации промышленных предприятий

Анализ эффектов промышленной концентрации показывает, что промышленные предприятия в регионах с более низким уровнем концентрации находят механизмы для компенсации, которые нивели-

руют преимущества крупных промышленных агломераций. С другой стороны, сами эффекты имеют нелинейную форму и при возрастании размера агломерации начинают оказывать меньшее влияние. В круп-

ных агломерациях одновременно возрастают конкуренция и стоимость ресурсов, транзакционные издержки. Эффекты от промышленной концентрации становятся

слабее в случае низкой устойчивости всей экономической системы. Особенно это выражено при низком уровне развития институциональной среды [4; 8].

Список литературы

1. Баурина С. Б., Худяков С. В. Реализация бизнес-процессов на промышленных предприятиях: от теории к практике : монография. – Саранск : Полиграф, 2018.
2. Худяков С. В. Модернизационное развитие научно-инновационного потенциала промышленного сектора экономики // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2014. – № 3 (69). – С. 102–109.
3. Худяков С. В., Учирова М. Ю. Оценка инновационного развития промышленного предприятия и анализ влияния инновационных рисков на эффективность производства // Вестник Университета. – 2014. – № 10. – С. 200–206.
4. Baurina S. B., Nazarova E. V., Savchenko E. O. The Problem of Ensuring Industrial Products Quality in Russia // Journal of Business and Retail Management Research. – 2017. – Vol. 12. – N 1. – P. 206–214.
5. Bystrov A. V., Yusim V. N., Curtis T. Macro Constants of Development: a New Benchmark for the Strategic Development of Advanced Countries and Firms // International Journal of Business and Globalisation. – 2017. – Vol. 18. – N 2. – P. 167–181.
6. Bystrov A. V., Svirchevsky V. D. Pipeline Transport of Russia: Past, Present and Future // World Pipelines. – 2016. – Vol. 16. – N 3.
7. Garnova V., Garnov A., Khudyakov S. Russia and the EU: about the Features of Pragmatism // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2016. – Т. 5. – N 2. – С. 50–55.
8. Maslennikov V. V., Kalinina I. A., Ekimova K. V., Kornilova I. M., Samokhina E. A. Survey of Public Awareness of Services Provided by Employment Centers // European Research Studies Journal. – 2017. – Vol. 20 (2). – P. 411–428.

References

1. Baurina S. B., Hudyakov S. V. Realizatsiya biznes-protsessov na promyshlennyh predpriyatiyah: ot teorii k praktike, monografiya [Implementation of Business Processes in Industrial Enterprises: from Theory to Practice, monograph]. Saransk, Poligraf, 2018. (In Russ.).
2. Hudyakov S. V. Modernizatsionnoe razvitie nauchno innovatsionnogo potentsiala promyshlennogo sektora ekonomiki [Modernization Development of Scientific Innovation Potential of the Industrial Sector of the Economy]. Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2014, No. 3 (69), pp. 102–109. (In Russ.).
3. Hudyakov S. V., Uchirova M. Yu. Otsenka innovatsionnogo razvitiya promyshlennogo predpriyatiya i analiz vliyaniya innovatsionnyh riskov na effektivnost proizvodstva [Evaluation of Innovative Development of an Industrial Enterprise and Analysis of the Impact of Innovation Risks on Production Efficiency]. Vestnik Universiteta, 2014, No. 10, pp. 200–206. (In Russ.).
4. Baurina S. B., Nazarova E. V., Savchenko E. O. The Problem of Ensuring Industrial Products Quality in Russia. Journal of Business and Retail Management Research, 2017, Vol. 12, No. 1, pp. 206–214.

5. Bystrov A. V., Yusim V. N., Curtis T. Macro Constants of Development: a New Benchmark for the Strategic Development of Advanced Countries and Firms. *International Journal of Business and Globalisation*, 2017, Vol. 18, No. 2, pp. 167–181.
6. Bystrov A. V., Svirchevsky V. D. Pipeline Transport of Russia: Past, Present and Future. *World Pipelines*, 2016, Vol. 16, No. 3.
7. Garnova V., Garnov A., Khudyakov S. Russia and the EU: about the Features of Pragmatism. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy*, 2016, Vol. 5, No. 2, pp. 50–55.
8. Maslennikov V. V., Kalinina I. A., Ekimova K. V., Kornilova I. M., Samokhina E. A. Survey of Public Awareness of Services Provided by Employment Centers. *European Research Studies Journal*, 2017, Vol. 20 (2), pp. 411–428.

Сведения об авторе

Сергей Викторович Худяков

старший преподаватель кафедры
экономики промышленности
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.

E-mail: KHudyakov.SV@rea.ru

Information about the author

Sergey V. Khudyakov

Senior Lecturer of the Department
for Industrial Economics
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.

E-mail: KHudyakov.SV@rea.ru

МОДЕРНИЗАЦИЯ И ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ ПУТЕМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЧАСТНОГО КАПИТАЛА

О. Н. Калинина

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

Качество проектной документации, в частности, используемые в ней ценообразование и сметное нормирование, оказывает существенное влияние на показатели эффективности проектов и контроль управления качеством их реализации. В статье проанализированы основные проблемы инновационного развития производственных систем. Автором разработан метод формирования основного капитала, основанный на повышении точности определения размеров капитальных вложений на всех стадиях инвестиционного цикла путем повышения качества проектно-сметной документации. Предложен метод определения стоимости проектируемых объектов, суть которого заключается в применении сформированной на информационной теории стоимости оценки объекта на всех стадиях проектирования по показателям его информационной сложности. Обоснована последовательность этапов реализации проекта с разделением работ подготовительного и основного периодов. Таким образом, стоимость объекта определяется не по конструктивным параметрам, а по общему значению параметрической сложности объекта. По результатам анализа основных проблем развития производственных систем сделан вывод: применение сметно-нормативной базы, разработанной на основе усовершенствованной методики, а также метода оценки стоимости элементов проекта, дает возможность координировать технический уровень проекта, при этом его параметры приводятся в соответствие с шестым технологическим укладом.

Ключевые слова: производственная система, проектная документация, шестой технологический уклад, сметное нормирование, ценообразование, параметрическая сложность, инновационное развитие, модернизация.

MODERNIZATION AND INNOVATION DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL SYSTEMS THROUGH RAISING PRIVATE CAPITAL

Olga N. Kalinina

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The quality of project documents, in particular, pricing and estimate standardization used in them can impact indicators of project efficiency and control over quality management of their implementation. The article analyzes principle challenges of the innovation development of production systems. The author worked out the method of fixed capital shaping based on higher accuracy of identifying sizes of investment at all stages of the investment cycle through better quality of project and estimate documents. A method of finding the value of projects was put forward, whose essence lies in using the information theory of project evaluation at all stages of projecting by indicators of its information difficulty. The sequence of stages in project implementation was substantiated by splitting-up jobs of preparatory and main period. Thus the value of the project is identified not by constructive parameters, but by the general value of parametric difficulty. As a result of the analysis the author came to the following conclusion: the use of the method of estimating project component value gives an opportunity to coordinate the technical level of the project, while its parameters are brought in conformity with the 6-th technological structure.

Keywords: production system, project documents, the 6th technological structure, estimate standardization, pricing, parametric difficulty, innovation development, modernization.

Введение

Современная российская промышленность представляет собой совокупность слабых неконкурентоспособных предприятий с устаревшими технологиями производства продукции, примитивным менеджментом. В настоящее время предприятиям российской промышленности необходимо акцентировать внимание на особенностях шестого технологического уклада, свойства которого и соответствие этим свойствам можно определить исходя из сведений о степени использования знаний в процессах, связанных с обработкой информации на данных предприятиях, особенно в сравнении с предыдущими технологическими укладами [7].

В общепринятом представлении предназначение производственной системы строительного комплекса как сектора промышленности состоит в сооружении многообразных строений и проведении работ по монтажу оборудования. Кроме того, она выполняет ряд важных функций в воспроизводстве основных фондов.

На этапе развития шестого технологического уклада в строительной отрасли усиливается важность проектных работ – диапазона, в котором концентрируется основная информация для производственных систем строительства (СПС), имеющая значение главного экономического ресурса.

К сожалению, по мнению Ассоциации экспертиз строительных проектов, качество проектной документации, поступающей на экспертизу в региональные экспертные организации, в настоящий момент существенно снизилось и продолжает ухудшаться по ряду характеристик, что является одной из актуальных проблем развития строительного комплекса России.

В градостроительное законодательство в 2009 г. были внесены изменения, касающиеся отмены института лицензирования в строительной сфере и окончания действия строительных лицензий с 1 января 2010 г. На смену отмененному лицензированию главой 6.1 Градостроительного кодекса Российской Федерации были установлены основы

деятельности саморегулируемых организаций (СРО) в сфере строительства, архитектурно-строительного проектирования, инженерных изысканий, реконструкции.

По мнению Ассоциации, саморегулирование, осуществляемое самими профессиональными объединениями проектировщиков, изыскателей и строителей, – явление в целом правильное с точки зрения дальнейшего развития рыночных механизмов в сфере строительства. Не вызывает сомнений, что данная цель является факультативной по отношению к основной цели – улучшение качества, снижение затрат и сокращение сроков строительства. Выбранный организационно-правовой инструментарий, представляющий собой объединение участников по профессиональному признаку с минимальной регулирующей функцией государства, как это можно констатировать по истечении девяти лет, не позволяет достичь первоначально декларированных целей. Более того, со временем созданный механизм регулирования начал скорее препятствовать, чем способствовать достижению основных целей.

С одной стороны, прямым следствием низкого качества проектной документации являются сложившиеся после 2009 г. практики приема в члены СРО и выдачи допусков к определенному виду работ по подготовке проектной документации. На практике каждое СРО в своих локальных актах самостоятельно определяет порядок получения участниками СРО разрешения на выполнение работ, что оказывает влияние на безопасность объектов капитального строительства. Механизм приема в члены СРО и выдачи допусков не способствует установлению профессиональных критериев отбора.

Помимо этого, функции реестродержателя СРО, а также госнадзора за их деятельностью в настоящее время продолжает исполнять Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор), что, по мнению Ассоциации, при наличии профильного органа управления – Министерства строи-

тельства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации – неоправданно усложняет и загромождает систему управления отраслью.

Очевидным выходом, исключаящим наличие двух параллельных управленческих центров, является передача всех управленческих, а также контрольно-надзорных полномочий за деятельностью СРО непосредственно Минстрою России.

С другой стороны, следствием низкого качества проектной документации выступает несоответствие существующей нормативно-правовой базы в сфере ценообразования и сметного нормирования современным требованиям технологического уклада. В связи с этим сметная документация не содержит информации, объективно отображающей стоимость объектов. При этом она играет важную роль в строительстве новых производственных систем.

Один из основных факторов повышения эффективности производственных систем в сложившихся условиях ограниченных источников бюджетных средств и необходимости привлечения внебюджетных источников финансирования – разработка усовершенствованной методики создания сметных нормативов.

Следовательно, в данной ситуации необходимо создание эффективного экономического инструментария, предоставляющего возможность с большей точностью рассчитывать объем капиталовложений строительства объектов на всех этапах инвестиционного периода. При этом следует соблюдать условия, при которых инвесторы могли бы точно определить сроки окупаемости и другие показатели эффективности проектов в качестве гарантии безубыточности своей деятельности в долгосрочном периоде.

С целью преодоления несовершенства сметно-нормативной базы Минстроем России периодически вносятся в нее изменения и дополнения, а также вводятся в действие и вносятся в федеральный реестр сметных нормативов новые редакции государственных сметных нормативов и мето-

дики ценообразования. Кроме того, правительством России периодически принимаются поправки в Градостроительный кодекс Российской Федерации и постановления. Однако сметно-нормативная база по-прежнему является недостоверной и, как правило, не отражает реальные расходы на строительство объектов. Этот факт подтверждается многими официальными обращениями и экспертно-аналитическими докладами [1; 5].

За последние годы в России созданы и получили определенное развитие труды ученых и специалистов (Г. М. Хайкина, Г. В. Фадеевой, А. И. Курочкина, Н. И. Барановской, В. Д. Ардзинова, А. О. Березина, И. Ю. Носенко, Н. П. Шипулиной, И. А. Синявского, А. Н. Роя, П. В. Горячкина, Н. Э. Айрапетян, В. М. Симановича, А. Г. Кузьминского и др.) в вопросах совершенствования сметно-нормативной базы. Они особенно выделяли вопросы и проблемы сметного нормирования. Работы этих авторов представляют собой качественную и надежную методологическую основу для создания механизмов и методов управления инновационным развитием производственных систем путем анализа проблем развития сметного нормирования и управления знаниями в ценообразовании, связанных с отсутствием реальной методологии, позволяющей создать эффективный экономический инструментарий стоимостной оценки проектов, с помощью которого появится возможность, в частности, достоверного определения себестоимости строительных работ по созданию объекта инвестирования.

Вместе с тем данный задел имеет некоторые пробелы. Например, принято считать, что сметные нормы разрабатываются на основании фотографий рабочего времени и технологических карт. Фотография рабочего времени определяет трудоемкость с погрешностью и допускает нерациональное нормирование труда. Кроме того, определение состава работ при разработке норм на новые виды работ требует оценки каче-

ства технических решений и анализа ресурсов. При формировании состава прямых затрат основная дилемма заключается в разногласиях экспертов.

В работе [4] нами предложены методы, способствующие повышению качества сметно-нормативной базы в соответствии с требованиями шестого технологического уклада. Сметное нормирование и ценообразование являются довольно сложным по своему характеру и внутреннему содержанию согласно действующим законодательно-правовым положениям государства быстроразвивающимся процессом, представляющим собой экономическую модель, на основании которой формируются взаимоотношения между лицами, принимающими решения в осуществлении инвестирования проектов.

В настоящее время постоянно ведутся экспертно-аналитические работы по решению актуальных проблем в сфере ценообразования и сметного нормирования. Среди таких организаций выделяются Ассоциация строителей России (АСР), а также Ассоциация экспертиз строительных проектов, представляющая собой объединение юридических лиц, деятельность которых имеет прямое отношение к проведению экспертизы проектной документации объектов капитального строительства и реконструкции, результатов инженерных изысканий с проверкой достоверности определения сметной стоимости объектов строительства. Ассоциация экспертиз строительных проектов организована с целью объединения экспертных групп России для конструктивного обсуждения и принятия решений по первостепенным проблемам отрасли, а также с целью обмена опытом организации процедуры осуществления экспертизы проектов.

В рамках настоящей статьи следует отметить производственную систему энергетического комплекса, занимающего 1-е место в экономике России и создающего ее основные внутренние резервы. Поскольку потребление электроэнергии постоянно растет, российская электроэнергетика не перестает совершенствоваться. В связи с этим

происходит увеличение и обновление установленных мощностей генерирующих компаний, повышается их рентабельность. В то же время в условиях ограничения воздействия программы договоров на поставку мощности (ДПМ) наблюдается спад инвестиций в электроэнергетику. Кроме того, существует ряд факторов, которые отрицательно сказываются на инвестиционном развитии: это проблема неплатежей, существование нерыночных способов ценообразования (в том числе перекрестного субсидирования), высокие потери тепловой энергии, вынужденная генерация и избыток тепловой мощности.

В целях повышения технико-экономической эффективности функционирования ЕЭС России до 2023 г. планируется развитие электрической сети напряжением ≥ 220 кВ, ввод электросетей общей протяженностью 16 712 км, трансформаторной мощностью 55 069 МВА. В 2019 г. на фоне повышения ставки НДС, замедления роста доходов экономики от экспорта как результат снижения цен на нефть, а также очевидного замедления роста кредитования в результате сохранения умеренно жесткой денежно-кредитной политики Банка России сохраняется негативная ситуация, сдерживающая рост внутреннего спроса.

В настоящее время осуществляется разработка проектной документации по трем подстанциям в Санкт-Петербурге.

Проектная документация по титулу «Строительство КТПМ 35кВ в районе НП Левашово с демонтажем ПС 612»

Проектируемая подстанция (ПС 35/6 кВ) № 612 (ПС 612) находится в Выборгском районе Санкт-Петербурга по адресу: поселок Парголово, Осиновая Роща, ул. Колхозная, д. 12. Площадь земельного участка согласно градостроительному плану составляет $3\,377\text{ м}^2 \pm 20\text{ м}^2$. В границах земельного участка ПС 612 расположен один объект капитального строительства – нежилое здание 1940 г. постройки, количество этажей, в том числе подземных, – 1, площадь – $215,9\text{ м}^2$. В настоящее время ПС 612 осуществляет передачу и

распределение электроэнергии на напряжениях 35 и 6 кВ. Конструктивно подстанция выполнена открытой, здание пульта управления – закрытое. Существующее открытое распределительное устройство (ОРУ-35 кВ) рассчитано на подключение двух линий электропередачи (ЛЭП). Питание по сети напряжением 35 кВ осуществляется от двух воздушных линий (ВЛ 35 кВ и Левашовская-1). На ПС 612 установлены два силовых трансформатора 35/6 кВ и мощностью 10 МВА каждый. От ПС 612 отходит 7 фидеров напряжением 6 кВ.

Проектом предусматривается демонтаж оборудования ПС 612 и строительство новой комплектной трансформаторной подстанции мачтового типа (КТПМ 35 кВ) с последующим перезаводом всех воздушных и кабельных линий (ВЛ 35 кВ и КЛ 6 кВ).

По виду строительства объект относится к реконструкции существующей подстанции. Работы ведутся с разделением подготовительного и основного периодов. Первый включает устройство временной подъездной дороги (площадки) из дорожных плит, системы временного энергоснабжения от существующей подстанции; установку инвентарных зданий и сооружений; организацию временных складов; выполнение мероприятий пожарной безопасности. В основной период выполняется весь комплекс строительно-монтажных, демонтажных и спецработ, благоустройство территории. Монтаж и демонтаж строительных конструкций и оборудования подстанции выполняются в соответствии с организационно-технологической схемой по структурным электрическим схемам последовательного перезавода ВЛ 35 кВ и КЛ 6 кВ.

**Проектная документация по титулу
«Строительство КТПМ 35 кВ в районе
НП Ольгино с демонтажем ПС 613»**

Проектируемая ПС 35/6 кВ № 613 «Лахта» (ПС 613) находится в Приморском районе Санкт-Петербурга по адресу: Приморский район, Березовая аллея, д. 16. В настоящее время ПС 613 осуществляет передачу и распределение электроэнергии на

напряжениях 35 и 6 кВ. Конструктивно подстанция выполнена открытой, здание общеподстанционного пункта управления (ОПУ) – закрытое. Существующее ОРУ-35 кВ рассчитано на подключение двух ЛЭП. Питание на напряжении 35 кВ осуществляется по двум воздушным линиям «Приморская-5» и «Приморская-6». На ПС 613 установлены два силовых трансформатора 35/6 кВ мощностью 6,3 МВА каждый. Площадь земельного участка, согласно градостроительному плану, составляет 1 957 м². В границах земельного участка ПС 613 расположен один объект капитального строительства – одноэтажное здание пульта управления площадью 70,5 м².

Проектом предусматривается демонтаж существующей ПС 613 и строительство новой КТПМ 35 кВ закрытого типа с последующим перезаводом всех линий (ВЛ 35 кВ и КЛ 6 кВ). По виду строительства объект относится к реконструкции существующей подстанции. Работы ведутся с разделением подготовительного и основного периодов. Первый включает устройство на территории подстанции дорог и площадок из дорожных плит, системы временного энергоснабжения; установку инвентарных зданий и сооружений; организацию временных складов; выполнение мероприятий пожарной безопасности. В основной период выполняется весь комплекс строительно-монтажных, демонтажных и спецработ, благоустройство территории. При производстве строительных работ необходимо обеспечить непрерывную работу подстанции. Монтаж и демонтаж строительных конструкций и оборудования подстанции выполняются в соответствии с организационно-технологической схемой по структурным электрическим схемам последовательного перезавода ВЛ 35 кВ и КЛ 6 кВ.

**Проектная документация по титулу
«Строительство КТПМ 35 кВ
с демонтажем ПС 615»**

Площадка для строительства ПС 615 «Песочная» расположена в Санкт-Петербурге по адресу: поселок Песочный, ул. Ле-

нинградская, д. 70. Земельный участок является госсобственностью и передан в постоянное (бессрочное) пользование ФГБУ «Российский научный центр радиологии и хирургических технологий имени академика А. М. Гранова» Министерства здравоохранения Российской Федерации. В настоящее время ПС 615 осуществляет передачу и распределение электроэнергии на напряжениях 35 и 10 кВ. Конструктивно подстанция выполнена открытой, здание ОПУ – закрытое.

Существующее ОРУ-35 кВ рассчитано на подключение трех ЛЭП. Питание на напряжении 35 кВ осуществляется по трем воздушным линиям 35 кВ. На ПС 615 установлены два силовых трансформатора 35/10 кВ мощностью 10 МВА каждый. Проектом предусматривается демонтаж оборудования ПС 615 и строительство нового КТПМ 35 кВ с последующим перезаводом всех линий (ВЛ 35 кВ и КЛ 10 кВ). ПС 615 «Песочная» относится к Северному высоковольтному району и обслуживается филиалом ПАО «Ленэнерго» «Санкт-Петербургские высоковольтные электрические сети».

По виду строительства объект относится к реконструкции существующей подстанции. Работы ведутся с разделением подготовительного и основного периодов. Первый включает устройство временного ограждения площадки; ограждение временных сооружений строительного городка, временной подъездной дороги (площадки) из железобетонных плит; организацию системы временного энергоснабжения от ДГУ; организацию видеонаблюдения за процессом строительства; установку инвентарных зданий и сооружений; организацию временных складов; выполнение мероприятий пожарной безопасности. В основной период выполняется весь комплекс строительно-монтажных, демонтажных и спецработ, а также благоустройство территории.

Детальная проработка вопроса технологической последовательности выполнения строительно-монтажных работ, а также возможность совмещения строительных, мон-

тажных и специальных строительных работ производится в проекте производства работ (ППР), разрабатываемом генеральной подрядной организацией.

Для каждой подстанции была рассчитана сметная стоимость согласно проекту. По каждому объекту определена сметная стоимость элементов, таких как силовой трансформатор; релейная защита, автоматика, управление и сигнализация; автоматизированная информационно-измерительная система коммерческого учета электроэнергии; автоматизированная система управления технологическим процессом.

Оценим параметрическую сложность и информационную стоимость [6] элементов.

Показатель параметрической (информационной) *сложности* отражает конструктивные особенности элементов объекта, которые определяют сложность труда при выполнении работ по созданию этих элементов. Данный показатель определяется в виде кодовых комбинаций, образуемых размерными и другими конструктивными параметрами рассматриваемых элементов ПС.

Информационная стоимость элементов представляет собой стоимостную оценку элементов, рассчитанную не по многочисленным конструктивным параметрам, а по обобщенному показателю информационной сложности элементов рассматриваемых объектов.

Для каждой подстанции проанализируем зависимость стоимости оборудования от параметрической сложности (рис. 1–3).

Анализ наблюдений показывает, что факторным признаком является параметрическая сложность, отражающая конструктивные особенности объекта, а результативным – сметная стоимость. Из этого следует, что с увеличением параметрической сложности увеличивается и сметная стоимость.

Коэффициент детерминации, определенный с помощью программного продукта Microsoft Excel «Добавить линию тренда», во всех трех случаях составляет около 0,9. Значит, 90% вариации цены обусловлено параметрической сложностью, а 10% – остальными факторами.

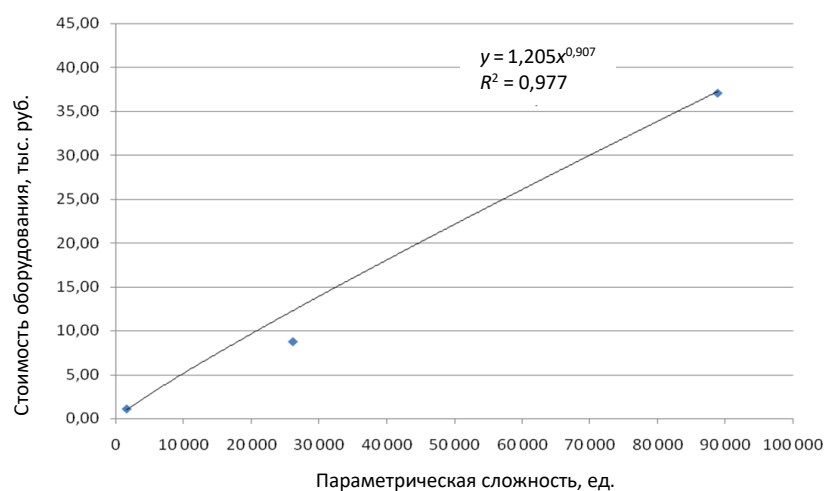


Рис. 1. Строительство КТПМ 35 кВ в районе Левашово с демонтажем ПС 612

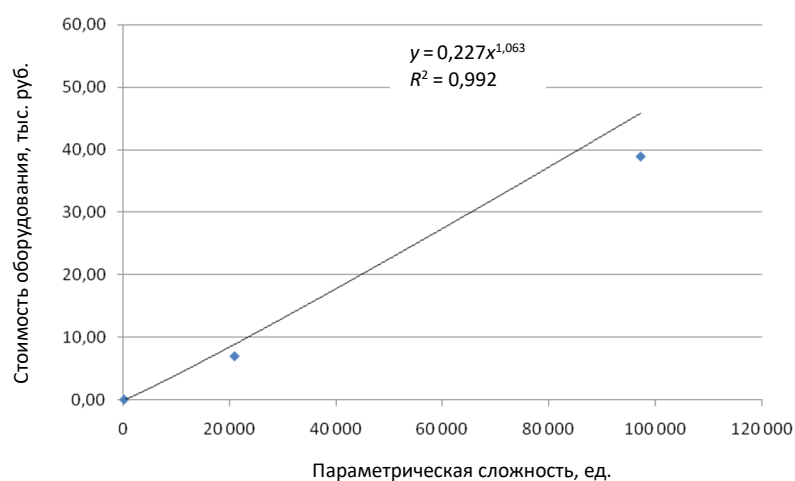


Рис. 2. Строительство КТПМ 35 кВ в районе Ольгино с демонтажем ПС 613

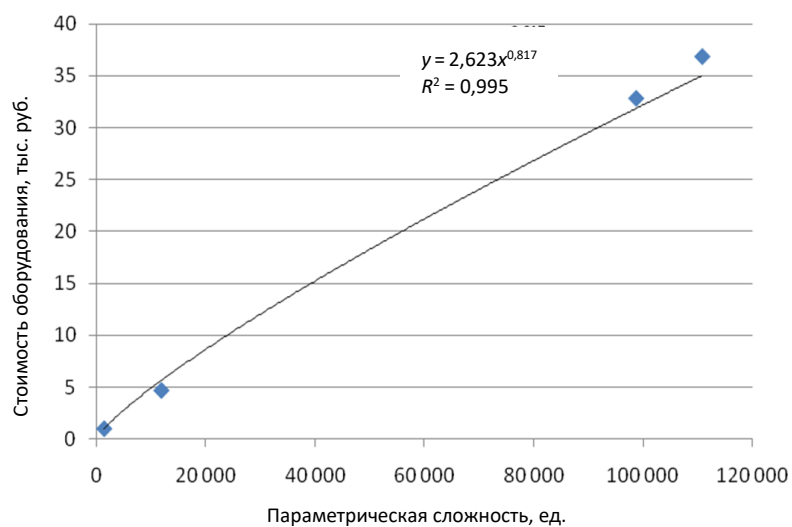


Рис. 3. Строительство КТПМ 35 кВ с демонтажем ПС 615

В результате этого на основе информационных параметров была предпринята попытка определения удельной стоимости элементов проекта согласно методике, изложенной в работе [4].

Удельная стоимость элементов проекта представляет собой эмпирическую зависимость себестоимости оборудования от их информационной сложности. Этот факт, на наш взгляд, может в целом послужить методологической основой для создания системы экономического проектирования производственных систем, в частности, для разработки современного экономического инструментария в сфере ценообразования и сметного нормирования.

На основании вышеизложенного можно дать следующие рекомендации:

1. Сметно-нормативная база, разработанная на основе усовершенствованной методики, позволит привести проектно-сметную документацию в соответствие с шестым технологическим укладом. Наличие такой методики создаст необходимые условия для перехода страны на инновационный путь развития.

2. Применение метода оценки стоимости элементов проекта позволит координировать технический уровень проекта, при этом его параметры будут приведены в соответствие с шестым технологическим укладом. Однако следует отметить, что для этого требуется собрать и обработать эмпирические показатели о наличии связи между стоимостью объектов и их параметрами, а это достаточно трудоемкая задача [4].

3. Ряд сложных теоретических и практических вопросов по созданию достоверной сметно-нормативной базы возможно преодолеть с помощью объединения сотрудничества государства и бизнеса на основе государственно-частного партнерства (ГЧП). В работе [3] проанализированы возможные преимущества ГЧП и предложены пути решения задач в вопросе совершенствования системы ценообразования и сметного нормирования с помощью формы взаимодействия бизнеса и власти.

В настоящее время отличительной чертой экономически развитых стран является формирование новых идей для экономического развития важных индустриальных отраслей, которые создают необходимые условия для роста экономики, в результате чего происходит совершенствование инновационной и инвестиционной составляющих. Для современной науки этот факт является стимулом к внедрению в производство результатов научных и технических разработок и изобретений, а кроме того, появляются новые цели и задачи. Государственно-частное партнерство нередко интерпретируется как инструмент для создания условий инновационного развития государства путем развития частного бизнеса. Например, ГЧП является объектом исследований, изучающих механизмы его развития, и на этой основе появляются технологические платформы, позволяющие формировать и развивать высшее и среднее специальное образование с учетом инновационного направления. Если инновационные образовательные программы будут успешно воплощены в жизнь, то вузы станут фундаментом развития определенных кластеров, имеющих прямое отношение к жизнедеятельности региональной инфраструктуры и охватывающих разные сферы деятельности: образование, финансы, кадры, логистику и транспорт. Вместе с тем ГЧП позволяет решать большой спектр общественно значимых задач при реализации инфраструктурных и социальных проектов.

В дополнение к основному контексту необходимо рассмотреть опыт ГЧП на региональном уровне и его особенности в управлении развитием и функционированием производственных систем. Например, согласно информации, опубликованной на инвестиционном портале Ростовской области, на основе ГЧП реализованы крупнейшие инвестпроекты в ЖКХ, проведена модернизация водопроводно-канализационного хозяйства в Ростове, Сочи и на побережье Краснодарского края. Совокупный объем инвестиций при этом исчисляется десятками миллиардов рублей. На Север-

ном Кавказе ОАО «КРСК» создало совместное с ADM Capital предприятие для выращивания различных сельхозкультур с использованием систем современного орошения кругового действия.

Федеральный центр проектного финансирования участвует в подготовке проекта по созданию сети водноспортивных оздоровительных комплексов в Ростовской области. Инвестор будет определен по результатам конкурса.

Также в России формируется федеральная законодательная база в сфере ГЧП – принят Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях». Однако практика применения потребовала его доработки (изменения вносились порядка двадцати раз). Несмотря на это рынок концессионных соглашений постепенно набирает обороты, в том числе и в Ростовской области. В регионе уже реализовано более 100 проектов в рамках этого закона.

При осуществлении проектов на основе ГЧП необходимо руководствоваться федеральными, региональными и местными законами, регламентирующими правоотношения в сфере ГЧП и определяющими правила и границы реализации ГЧП. Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации» предусматривает детальную регламентацию процесса подготовки и реализации проектов на условиях ГЧП. Разработана нормативно-правовая база, необходимая для практической реализации положений закона: Постановление Правительства Ростовской области от 1 апреля 2017 г. № 246 «О комиссии по оценке проектов государственно-частного партнерства, концессионных соглашений, публичным партнером (концедентом) в которых является Ростовская область»; от 5 апреля 2017 г. № 249 «О межведомственном взаимодействии органов исполнительной власти Ростовской области при подготовке

и реализации проектов ГЧП, концессионных соглашений, публичным партнером (концедентом) в которых является Ростовская область»; от 12 августа 2016 г. № 568 «Об утверждении Положения о министерстве экономического развития Ростовской области»; от 30 марта 2016 г. № 227 «Об уполномоченной организации».

Основная цель применения инструментария ГЧП состоит в обеспечении социально-экономического развития регионов, при этом повышая эффективность использования бюджетных средств и качество услуг госсектора за счет инвестиций, привлекаемых из внебюджетных источников [2].

Выводы

1. В отличие от традиционных взглядов на условия инновационного развития, связанных преимущественно с технологическими факторами, неперенным условием осуществления модернизации и инновационного развития экономики в рыночных условиях является создание нового принципа формирования основного капитала, основанного на повышении точности определения объема капиталовложений на всех стадиях инвестиционного цикла путем повышения качества проектно-сметной документации с использованием более точной и достоверной сметно-нормативной базы.

2. Предложенный подход к определению стоимости проектируемых объектов, в отличие от традиционных методов, основанных на составлении смет преимущественно на завершающих стадиях проектирования, основан на применении сформированной на информационной теории стоимости оценки объекта на всех стадиях проектирования по показателям его информационной сложности.

Вместе с тем информационно-стоимостная оценка объекта осуществляется не по конструктивным параметрам, а по общему значению параметрической сложности объекта.

Список литературы

1. Горячкин П. В., Айрапетян Н. Э. Анализ сметно-нормативной базы ценообразования в строительстве Минстроя России в новой редакции 2014 года. Экспертно-аналитический доклад. – URL: http://asr.ydnz.ru/Portals/0/doklad_goryachkin.pdf/
2. Государственно-частное партнерство в инновационной сфере: мировой опыт и перспективы России / под ред. Р. М. Нижегородцева, С. М. Никитенко, Е. В. Гоосен. – Кемерово : Сибирская издательская группа, 2012.
3. Калинина О. Н. Государственно-частное партнерство как инструмент создания эффективной системы ценообразования и сметного нормирования в инновационной сфере // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2018. – № 1 (97). – С. 141–145.
4. Калинина О. Н. Модернизация управления инновационным развитием энергетического комплекса путем совершенствования сметно-нормативной базы : монография. – Новочеркасск : НОК, 2017.
5. Сырыгина Н. А. Стройка меняется, расценки – нет. Профессиональное строительное сообщество имеет свой взгляд на реформу по усовершенствованию существующей системы сметного нормирования. – URL: http://www.all-smety.ru/upload/Statya_Mosoblgosexpertiza_fev2017.pdf
6. Филин С. А. Теоретические основы и методология стратегического управления инновационным развитием : монография. – Тула : Изд-во ТулГУ, 2010.
7. Филин С. А., Малахова О. В. Обеспечение организаций информацией и знаниями в зависимости от уровня их инновационного развития // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – № 39. – С. 2–14.

References

1. Goryachkin P. V., Ayrapetyan N. E. Analiz smetno-normativnoy bazy tsenoobrazovaniya v stroitelstve Minstroya Rossii v novoy redaktsii 2014 goda. Ekspertno-analiticheskiy doklad [Analysis of the Estimate-Normative Base in Pricing in Construction of the Ministry of Construction of Russia in New Wording of 2014]. (In Russ.). Available at: http://asr.ydnz.ru/Portals/0/doklad_goryachkin.pdf/
2. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v innovatsionnoy sfere: mirovoy opyt i perspektivy Rossii [State-Private Partnership in Innovation Field: World Experience and Prospects of Russia], edited by R. M. Nizhegorodtsev, S. M. Nikitenko, E. V. Goosen. Kemerovo, the Siberian Publishing Group, 2012. (In Russ.).
3. Kalinina O. N. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo kak instrument sozdaniya effektivnoy sistemy tsenoobrazovaniya i smetnogo normirovaniya v innovatsionnoy sfere [State-Private Partnership as a Tool of Designing Effective System of Pricing and Estimate Rating in Innovation Sphere]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 1 (97), pp. 141–145. (In Russ.).
4. Kalinina O. N. Modernizatsiya upravleniya innovatsionnym razvitiem energeticheskogo kompleksa putem sovershenstvovaniya smetno-normativnoy bazy, monografiya [Modernizing Management of Innovation Development in the Power-Engineering Complex by Upgrading Estimate Standardization Base, monograph]. Novochoerkassk, NOK, 2017. (In Russ.).
5. Syrygina N. A. Stroyka menyaetsya, rastsenki – net. Professionalnoe stroitelnoe soobshchestvo imeet svoj vzglyad na reformu po usovershenstvovaniyu sushchestvuyushchey sistemy smetnogo normirovaniya [The Construction Site is Changing, Prices are Not.

Professional Building Community has its Own View on Reforms Dealing with Upgrading the Effective System of Estimate Standardization]. (In Russ.). Available at: http://www.all-smety.ru/upload/Statya_Mosoblgosexpertiza_fev2017.pdf

6. Filin S. A. Teoreticheskie osnovy i metodologiya strategicheskogo upravleniya innovatsionnym razvitiem, monografiya [Theoretical Basis and Methodology of Strategic Management in Innovation Development, monograph]. Tula, Publishing house of TulGU, 2010. (In Russ.).

7. Filin S. A., Malahova O. V. Obespechenie organizatsiy informatsiy i znaniyami v zavisimosti ot urovnya ih innovatsionnogo razvitiya [Providing Organizations with Information and Knowledge Depending of the Level of their Innovation Development]. *Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika* [Regional Economy: theory and Practice], 2012, No. 39, pp. 2–14. (In Russ.).

Сведения об авторе

Ольга Николаевна Калинина
аспирантка кафедры
организационно-управленческих
инноваций РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: olga_kalinina579@mail.ru

Information about the author

Olga N. Kalinina
Post-Graduate Student of the Department
for Organizational and Managerial
Innovations of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: olga_kalinina579@mail.ru

МОДЕЛИ СВЯЗИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА С КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

А. В. Оноприенко

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

В статье показано, что конкурентоспособность является основным вектором развития организации. Большинство ошибок, ущербов, сбоев в социально-экономических системах происходит по вине конкретных людей, что приводит к необходимости тщательного изучения кадровых рисков, непосредственно связанных с конкурентоспособностью. Вместе с тем из всех существующих ресурсов любой организации самыми ценными являются люди, так как именно они развивают, производят и продвигают продукты и услуги. Развитие персонала, его профессиональных и личностных качеств – ключ к позитивным переменам в организации, одно из важнейших условий ее конкурентоспособности. Это обстоятельство указывает на необходимость направить усилия в системе кадрового менеджмента организации на внутрифирменное обучение персонала. Автором разработан интегрированный вариант моделей связи в механизме управления конкурентоспособностью организации. Показано, что необходимо проводить своевременное непрерывное обучение персонала в организации, используя предложенные модели связи, для упреждения и минимизации возможных ущербов, вызванных действиями персонала, а следовательно, обеспечения экономической безопасности организации, необходимого уровня конкурентоспособности для ее стабильного функционирования в настоящее время и в будущем. *Ключевые слова:* конкурентоспособность организации, модель, внутрифирменное обучение, риски персонала.

MODELS OF TIES BETWEEN IN-COMPANY PERSONNEL TRAINING AND ORGANIZATION COMPETITIVENESS

Alina V. Onoprienko

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article shows that competitiveness is a principle vector of the organization development. The majority of errors, losses and failures in social and economic systems are caused by concrete people faults, which proves the necessity to study personnel risks that are connected directly with competitiveness. At the same time the most valuable resource of any organization is people as they develop, produce and promote products and services. Developing personnel, their professional and personality qualities could provide a key to positive changes in the organization, which is an important condition of its competitiveness. It points out to the necessity to focus on in-company personnel training. The author worked out the integrated version of models of ties in the organization competitiveness mechanism. It is shown that it is essential to conduct timely continuous personnel training in the organization by using the proposed models of ties in order to avoid and minimize possible damages caused by personnel faults and consequently, to guarantee economic security of the organization, adequate level of competitiveness for its stable functioning today and in the future.

Keywords: competitiveness of the organization, in-company training, personnel risks.

В настоящее время конкурентоспособность является доминирующим вектором развития организации. Большинство сбоев в социально-экономических системах происходит по вине конкретных людей. Такое положение приводит к необходимости детального изучения кадровых рисков, что непосредственно связано с конкурентоспособностью организации. Как известно, риски персонала составляют до 80% всей совокупности рисков организации. Самым ценным ресурсом любой организации являются ее люди, поскольку именно они развивают, производят и продвигают продукты потребления и реализуют услуги. Следовательно, развитие персонала, его профессиональных и личностных качеств представляет собой ключ к позитивным переменам в организации, а это одно из важнейших условий обеспечения конкурентоспособности организации. В связи с этим необходимо направить усилия в системе кадрового менеджмента организации на развитие внутрифирменного обучения персонала.

Специалисты по управлению человеческими ресурсами ввели понятие «риск в работе персонала». Такой риск неизбежен, его нельзя заранее просчитать, так как человек подвержен изменениям, а его поступки, мотивы деятельности определяются как сознательным мышлением, так и сферой бессознательного, что отражает значимость человеческого фактора в организации. Исторически известный лозунг «Кадры решают все» означает, что от кадров зависит как возможность получения сверхприбыли, так и вероятность полного разорения организации. Риски персонала представляют собой возможную вероятность потерь и исход решения стратегических задач организации, которые зачастую связаны с принятием некавалифицированных решений по комплектованию, использованию, развитию и высвобождению персонала [3].

Анализ работ по управлению рисками отечественных и зарубежных авторов позволяет сделать вывод, что деятельность по управлению рисками включает следующие

основные направления: качественный анализ риска, его идентификация; количественная оценка риска; выбор метода и инструментов управления риском; упреждение, предотвращение и контролирование риска; финансирование риска; оценка результатов анализа и управления рисками [1].

Мировой и современный российский опыт показывает, что полученного однажды профессионального образования недостаточно для выполнения руководителями и специалистами организации своих обязанностей. Новые технологии, а также интеграция российских предприятий в мировую экономическую инфраструктуру требуют повышения квалификации специалистов большинства профессий, освоения ими новых технологий и методов работы.

Индикаторами рисков персонала являются как качественные (запахи, дым, огонь пожара, затопление, плесень, обрушение, порча товара), так и количественные показатели хозяйственной деятельности организаций (экономический эффект, выручка, себестоимость товаров, работ, услуг, валовая прибыль, коммерческие и управленческие расходы). Все данные берутся из отчета о финансовых результатах.

Совокупность индикативных показателей выбирается исходя из главных целей хозяйственной деятельности организаций и дополняется такими подконтрольными показателями, как рентабельность продукции; рентабельность активов; коэффициент текущей ликвидности; коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; коэффициент автономии; потери рабочего времени за год в среднем на одного рабочего; средний срок оплаты товаров и услуг покупателями; доля неоплаченной продукции в объеме отгруженной за анализируемый период продукции; коэффициент износа основных фондов; обеспеченность производства заказами на выпуск продукции в последующие периоды [2; 5].

Для поддержания конкурентоспособности организации необходимо прежде всего сплотить людей на согласованную работу,

при этом особое значение для эффективного менеджмента имеет знание и умение использовать социально-психологические аспекты поведения человека и групп людей в организации. Разумеется, в сложной, нестандартной ситуации опыт и интуиция менеджера, его умение бесконфликтно вести переговоры, его человеческие качества могут оказаться ключевыми факторами. В целом причин рисков много, однако все они являются производными в основном от низкой профессиональной подготовки кадров, которые зачастую не имеют представления о степени и размерах ущербов, приносимых ими лично в трудовой процесс. Именно поэтому организации следует вести учет и накопление рисков с указанием их источника и участников.

В настоящее время проблемы оценки конкурентоспособности персонала и оптимизации инвестиций в человеческий капитал являются самыми популярными темами обсуждения среди менеджеров на различных международных форумах.

Для целей анализа внутрифирменного обучения персонала целесообразно делить обучение на три направления: индивидуальное, коллективное по подразделениям и курсовое. При использовании индивидуальной формы обучения сотрудник прикрепляется к наиболее квалифицированному наставнику. При этом производственное обучение проводится непосредственно на рабочих местах по специальной программе обучения и фиксируется в дневнике производственного обучения. Коллективное обучение представляет собой обучение группы сотрудников по 8–15 человек из нескольких смежных отделов. Курсовое обучение проводится в специализированных учебных центрах [6; 8].

Необходимо иметь методику и модели связи внутрифирменного обучения персонала с конкурентоспособностью организации. На рисунке представлена разработанная автором модель связи адаптивной методики непрерывного внутрифирменного обучения персонала с конкурентоспособностью организации.

Проведение оценки конкурентоспособности персонала позволяет определить степень подготовленности коллектива организации и каждого работника в отдельности к выполнению того или иного вида деятельности, а также выявить его потенциальные возможности с целью определения перспектив профессионального и должностного роста. При этом для выполнения профессиональных задач необходимо потребовать описания результата обучения, т. е. в каком виде руководство хотело бы видеть исход решения задач, и составить перечень показателей (как качественных, так и количественных), по которым надо проводить сравнение и оценку полученного результата.

В решении задачи обеспечения конкурентоспособности персонала следует ориентироваться на такие показатели, как умение работать в команде; наличие опыта работы; уровень образования; способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели; умение рассчитывать экономические показатели, анализировать ситуации для оценки состояния и прогноза, выбирать инструментальные средства, строить эконометрические модели, владеть IT-технологиями, аргументированно строить письменную речь, применять нормативно-правовые документы [4].

Исследователями доказано, что инвестирование в развитие кадров приносит фирме большую прибыль, чем инвестирование в усовершенствование производственных мощностей, следовательно, человеческий ресурс можно определять как ключевой фактор эффективности использования всех остальных ресурсов. Кроме того, эффективное управление развитием персонала помимо непосредственного роста прибыли имеет ряд других положительных последствий для организации: раскрытие потенциала работников, сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива, рост мотивации, привлечение лучших сотрудников, формирование образцов поведения и организационной культуры, способствующих успешному достижению стратегических целей.

Конкурентоспособность внутрифирменного обучения – это оценочная категория, характеризующая возможность

успешно конкурировать или доминировать перед аналогами в этой сфере внутрифирменного обучения.

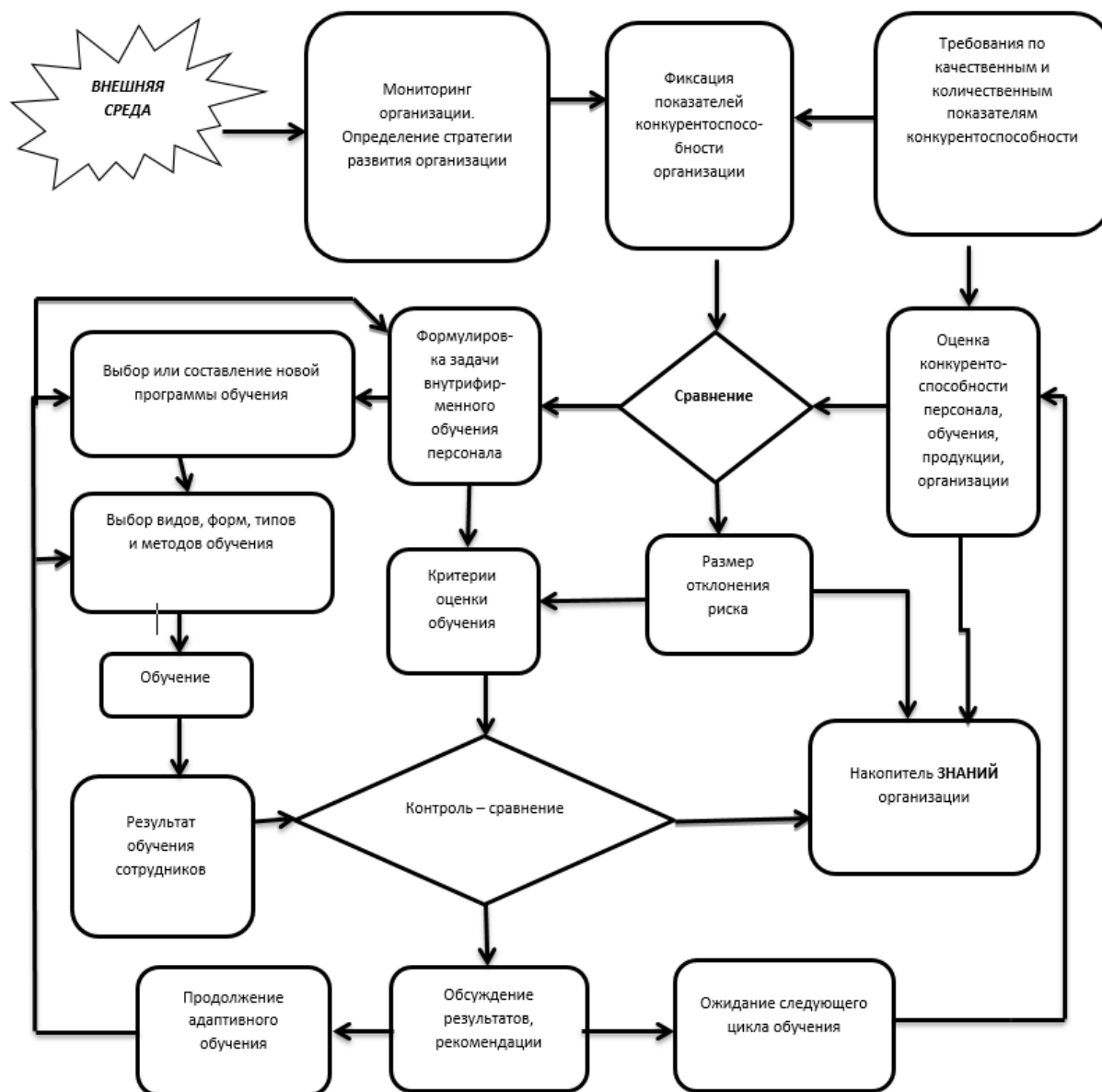


Рис. Модель связи адаптивной методики непрерывного внутрифирменного обучения с конкурентоспособностью организации

Конкурентоспособность организации – это возможность предложить товар, удовлетворяющий конкурентным требованиям потребителя в требуемом количестве, в нужные сроки и на наиболее выгодных

условиях по цене, условиям поставки, организации технического обслуживания, предоставления кредита. Конкурентоспособность продукции – это его полезность в качестве потребительной стоимости в конкретных условиях. Конкурентоспособность

работника – свойство работника успешно выдерживать конкуренцию на рынке труда в сравнении с работниками аналогичных профессий, специальностей, уровней квалификации. Она обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личных качеств, инновационного и мотивационного потенциала [4].

Цель оценки персонала – изучение степени подготовленности личности или коллектива в целом к выполнению того вида деятельности, которым он занимается или должен заниматься, а также выявление уровня его потенциальных возможностей, конкурентоспособности для определения перспектив инвестирования в обучение для профессионального и должностного роста.

Оценку персонала принято делить на оценку компетенций (знаний, умений, навыков, ценностей, личностных особенностей) и оценку результативности (достижения целей, бизнес-результатов).

Профессионально важные качества можно оценить при помощи различных методов оценки, например, деловых игр, направленных на комплексную оценку деловых и личностных качеств, тестирования, интервьюирования, психологического тестирования, дискуссий. Для этого можно использовать следующие качественные методы: метод «360 градусов», групповую дискуссию, матричный метод, метод системы произвольных характеристик.

Из всех существующих методов наиболее объективными являются количественные (ранговый и метод балльной оценки), поскольку по результатам, полученным в числах, проще проводить сравнение и принимать решение.

Все вышеизложенное приводит к необходимости объединить вместе существующие методы и модели связи конкурентоспособности – организации, персонала, продукции и системы внутрифирменного обучения персонала в фокусе обеспечения конкурентоспособности организации [8; 9].

Предлагается комбинированный метод определения конкурентоспособности персонала и размера инвестиций в обучение с

применением формальных методов с учетом компетенций по должностям [7; 10]. Он включает метод экспертных оценок, методы интервью и парных сравнений, методы редуцирования проб и ошибок. Для оценки конкурентоспособности персонала будем оперировать показателями, которые характеризуют способность доминировать в рассматриваемой сфере деятельности. Тогда по каждой компетенции $p_j(a_i)$ из всего множества n можно вычислить его вес V_j , определяющий его значимость, а взвешенную сумму этих показателей можно рассматривать как суммарную оценку конкурентоспособности персонала a_i :

$$K(a_i) = \sum_{j=1}^n V_j p_j(a_i).$$

Тогда решающее правило будет следующее: претендент a_i предпочтительнее претендента a_j , если $K(a_i) > K(a_j)$.

Для определения значимости компетенции проведем ранжирование и определим их вес, используя метод парных сравнений, для чего сформируем матрицу парного сравнения, элемент которой $b_{ij} = 1$, если они равносильны, и $b_{ij} = 2$, если превосходит показатель, в противном случае $b_{ij} = 0$, что позволяет вычислить сумму баллов S_i по каждой компетенции. Тогда вес компетенции вычисляется по формуле

$$V_i = \frac{S_i}{n^2}.$$

Предлагаемый метод позволяет провести операцию свертки показателей в один интегральный показатель с учетом веса каждого из них. Затем необходимо ввести балльную $B(p_j(a_i))$ оценку компетенций по 5- или 10-балльной шкале, в которой худшему значению показателя дается низкий балл. В связи с этим модель оценки конкурентоспособности персонала преобразуется к виду

$$K(a_i) = \sum_{j=1}^n V_j B(p_j(a_i)).$$

Следует заметить, что перед системой управления персоналом стоят задачи в сфере подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, что обязывает выработать стратегию формирования

кадров, определить потребности в их обучении, выбрать формы и методы подготовки и переподготовки, выбрать программно-методическое обеспечение процесса обучения, изыскать средства финансирования [8; 9].

Формулировка корпоративной цели должна описывать цели обучения. Повышение квалификации сотрудников должно носить непрерывный характер и проводиться в течение всей деятельности. Предприятие должно рассматривать затраты на обучение персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют более эффективно использовать новейшие технологии [3; 4].

Результаты проведенной работы позволяют дать рекомендации по эффективной организации внутрифирменного обучения: определять потребности в обучении на всех уровнях; формулировать цели обучения, которые должны быть конкретными, измеряемыми, достижимыми, реалистичными с указанием сроков, ориентированных на результат; осуществлять риск-контроль за деятельностью подразделений и сотрудников; с помощью риск-менеджера упреждать рискованные ситуации с использованием существующих методов управления рисками.

Список литературы

1. Гусев В. А., Нисман О. Ю. Создание адаптивной системы непрерывной подготовки и переподготовки кадров для регионального рынка труда // Самарский научный вестник. – 2017. – Т. 6. – № 4 (21). – С. 214–218.
2. Дедул В. А. Обучение и развитие персонала: актуальные тенденции // Автоматизация и управление в технических системах. – 2016. – № 2. – С. 75–76.
3. Довлекаева А. А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала // Молодой ученый. – 2017. – № 5. – С. 154–159.
4. Ильницкий С. А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации // Молодой ученый. – 2018. – № 3. – С. 418–423.
5. Кобыш А. Н. Технологии и методы управления персоналом, связанные с обучением // Проблемы научной мысли. – 2017. – Т. 1. – № 4. – С. 11–13.
6. Коробкин С. В. Обучение персонала на предприятии: концепции, виды, методы, оценка эффективности // Экономическая наука и практика : материалы V Международной научной конференции (г. Чита, апрель 2017 г.). – Чита : Молодой ученый, 2017. – С. 74–77.
7. Мазовко А. М. Непрерывное профессиональное обучение рабочих (служащих) в республике Беларусь: состояние, перспективы развития // Профессиональное образование. – 2017. – № 3 (29). – С. 22–28.
8. Монгуш Д. О., Панасенко Г. В. Проблемы подготовки и переподготовки персонала // Аллея науки. – 2017. – Т. 3. – № 10. – С. 317–322.
9. Тишина С. В. Переподготовка кадров и повышение квалификации // Аллея науки. – 2017. – Т. 2. – № 9. – С. 124–126.
10. Фомин Г. П. Формальные методы оценки рисков в торговле // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2018. – № 5 (102). – С. 167–173.

References

1. Gusev V. A., Nisman O. Yu. Sozdanie adaptivnoy sistemy nepreryvnoy podgotovki i perepodgotovki kadrov dlya regionalnogo rynka truda [Creation of an Adaptive System of Continuous Training and Retraining of Personnel for the Regional Labor Market]. *Samarskiy nauchnyy vestnik* [Samara Scientific Bulletin], 2017, Vol. 6, No. 4 (21), pp. 214–218. (In Russ.).

2. Dedul V. A. Obuchenie i razvitie personala: aktualnye tendentsii [Training and Staff Development: Current Trends]. *Avtomatizatsiya i upravlenie v tekhnicheskikh sistemah* [Automation and Control in Technical Systems], 2016, No. 2, pp. 75–76. (In Russ.).
3. Dovlekaeva A. A. Korporativnoe obuchenie kak metod povysheniya loyalti personala [Corporate Training as a Method of Increasing Staff Loyalty]. *Molodoy uchenyy* [Young Scientist], 2017, No. 5, pp. 154–159. (In Russ.).
4. Ilnitskiy S. A. Obuchenie personala kak strategicheskoy faktor v sisteme upravleniya personalom organizatsii [Personnel Training as a Strategic Factor in the Organization's Personnel Management System]. *Molodoy uchenyy* [Young Scientist], 2018, No. 3, pp. 418–423. (In Russ.).
5. Kobyshev A. N. Tekhnologii i metody upravleniya personalom, svyazannyye s obucheniem [Technologies and Methods of Personnel Management Related to Training]. *Problemy nauchnoy mysli* [Problems of Scientific Thought], 2017, Vol. 1, No. 4, pp. 11–13. (In Russ.).
6. Korobkin S. V. Obuchenie personala na predpriyatii: kontseptsii, vidy, metody, otsenka effektivnosti [Personnel Training at the Enterprise: Concepts, Types, Methods, Performance Evaluation]. *Ekonomicheskaya nauka i praktika : materialy V Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii (g. Chita, aprel 2017 g.)* [Economic Science and Practice: materials of the 5th International Scientific Conference (Chita, April 2017)]. Chita, Young scientist, 2017, pp. 74–77. (In Russ.).
7. Mazovko A. M. Nepreryvnoe professionalnoe obuchenie rabochih (sluzhashchih) v respublike Belarus: sostoyaniye, perspektivy razvitiya [Continuing Vocational Training of Workers (Employees) in the Republic of Belarus: State, Development Prospects]. *Professionalnoye obrazovanie* [Vocational Education], 2017, No. 3 (29), pp. 22–28. (In Russ.).
8. Mongush D. O., Panasenkov G. V. Problemy podgotovki i perepodgotovki personala [Problems of Training and Retraining of Personnel]. *Alleya nauki* [Alley of Science], 2017, Vol. 3, No. 10, pp. 317–322. (In Russ.).
9. Tishina S. V. Perepodgotovka kadrov i povysheniye kvalifikatsii [Retraining and Advanced Training]. *Alleya nauki* [Avenue of Science], 2017, Vol. 2, No. 9, pp. 124–126. (In Russ.).
10. Fomin G. P. Formalnye metody otsenki riskov v torgovle [Formal Methods of Risk Assessment in Trade]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 5 (102), pp. 167–173. (In Russ.).

Сведения об авторе

Алина Валерьевна Оноприенко
аспирантка базовой кафедры
Торгово-промышленной палаты РФ
«Развитие человеческого капитала»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: dore08@mail.ru

Information about the author

Alina V. Onoprienko
Post-Graduate Student of the Basic
Department of the Trade and Industry
Chamber RF “Development of the Human
Capital” of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: dore08@mail.ru

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Д. В. Симутова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия

В России одним из главных приоритетных направлений государственного управления является повышение его эффективности и результативности, а одна из основных целей государственного кадрового менеджмента состоит в повышении эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. Реализация данных задач невозможна без эффективного использования современных методов и способов воздействия на кадровый состав государственных органов. В статье дано авторское определение современных методов управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. В качестве потенциальных методов управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих автором рассматриваются: 1) управление по целям и результатам и система сбалансированных показателей; 2) проектное управление; 3) эффективный контракт. В результате проведенного исследования данные методы определены как современные методы управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. При этом выявлены существенные недостатки их практического использования. Значимость настоящего исследования определяется необходимостью модернизации выявленных современных методов управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. Устранение выявленных в результате исследования недостатков позволит не только адаптировать данные инструменты под современные цели государственных органов, но и повысить эффективность государственного управления в целом.

Ключевые слова: метод управления, эффективность, управление по целям и результатам, система сбалансированных показателей, проектное управление, эффективный контракт, ключевые показатели эффективности.

ADVANCED METHODS OF MANAGING THE EFFICIENCY OF PROFESSIONAL OFFICE DUTIES OF CIVIL SERVANTS

Daria V. Simutova

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

One of the most important lines in state governance in Russia is an increase in its effectiveness and one of the utmost goals of state HR management is a rise in efficiency and effectiveness of professional service duties of civil servants. To attain these results is impossible without effective use of advanced methods and ways of influencing the staff of state bodies. The article provides the author's definition of advanced methods of managing the efficiency of professional office duties of civil servants. As potential methods of managing the efficiency of professional office duties of civil servants the author puts forward the following: 1) management by goals and results and the system of balanced indicators; 2) project management; 3) effective contract. As a result of the research these methods were defined as advanced methods of managing the efficiency of professional office duties of civil servants. At the same time serious drawbacks in their practical application were found. The importance of the research is shown by the need

to modernize the found advanced methods. Elimination of these drawbacks could allow us not only to adapt these tools to the present day goals of state bodies, but also to raise the efficiency of state governance in general.

Keywords: management method, efficiency, management by goals and results, system of balanced indicators, project management, effective contract, key indicators of effectiveness.

Эффективность служебной деятельности – довольно актуальная тема в практике управления кадровым составом государственной службы. Так, одной из основных целей управления в государственном органе является повышение эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности госслужащих.

Чаще всего эффективность профессиональной деятельности рассматривается с экономической точки зрения, т. е. производительности. При этом основными показателями эффективности труда служат факторы производительности труда и факторы эффективности.

Кроме того, эффективность профессиональной деятельности сотрудников рассматривается с точки зрения организации труда, мотивации, социально-психологических факторов. Здесь основным критерием эффективности является персонал: уровень образования, квалификация, коэффициент текучести кадров, дисциплина, социально-психологический климат в трудовом коллективе, качество служебной деятельности.

Таким образом, эффективность профессиональной деятельности сотрудника – понятие комплексное, включающее в себя не только коэффициент продуктивности, но и совокупность психологических факторов, обуславливающих личную эффективность сотрудника.

Согласно определению Новейшего философского словаря, метод – это путь исследования или познания.

В определениях Большого экономического словаря и Краткого словаря базовых управленческих терминов методы управления характеризуются как способы воздействия субъекта управления на коллективы и отдельных работников (на объект) для достижения поставленной цели.

Г. С. Сиялова приводит подход к определению метода управления Б. А. Райзберга и Р. А. Фатхутдинова: «Это метод воздействия субъекта управления на объект управления по практическому осуществлению тактических и стратегических целей системы управления» [16].

Таким образом, в контексте данных определений достижение эффективности отождествляется с достижением поставленной цели. При этом эффективность подразумевает обязательное достижение поставленной цели, но в отличие от результативности она достигается в заданных условиях с минимальными издержками.

В. Ф. Савин под эффективностью труда понимает соотношение ее полезного результата и объема использованных или затраченных для этого ресурсов [14].

Г. С. Сиялова для характеристики метода управления предлагает определение, согласно которому метод управления является способом воздействия, а также способом использования тех или иных средств управления [16].

Таким образом, метод управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих в общем виде представляет собой способ воздействия на эффективность профессиональной служебной деятельности госслужащих.

Следовательно, под методами управления эффективностью понимается совокупность способов и средств воздействия субъекта управления на коллективы и отдельных государственных гражданских служащих для достижения эффективности их профессиональной служебной деятельности.

Воздействуя на компоненты деятельности – эффективно управляя ими, можно влиять на результаты и, следовательно, на

эффективность профессиональной деятельности в целом. При этом понятие эффективности приравнивается к понятию результативности.

Для более детального рассмотрения эффективности профессиональной служебной деятельности стоит отметить, что профессиональная деятельность также представляет собой сложноструктурированное, многоаспектное явление.

Так, Е. М. Иванова определяет профессиональную деятельность как сложный многопризнаковый объект, представляющий собой систему, включающую субъект труда, который является его интегрирующим, систематизирующим компонентом. Субъект труда определяет качество системы [8].

Таким образом, эффективность профессиональной деятельности зависит от качеств и возможностей реализации субъекта профессиональной деятельности.

В отличие от В. Ф. Савина [14] С. А. Шапиро [19] понимает категорию «эффективность труда» более широко: как совокупный показатель трудовой деятельности работников, включающий, во-первых, количественную составляющую в форме производительности труда, во-вторых, качественные факторы, отражающие удовлетворенность работников процессом трудовой деятельности и уровень повышения качества трудовой жизни [19].

Таким образом, под современными методами управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих будут пониматься средства и способы воздействия субъекта управления (представителя нанимателя, руководителя структурного подразделения, администрации) на кадровый состав государственных органов и отдельных государственных гражданских служащих для достижения поставленных целей государственного органа с наименьшими издержками, в минимальный срок, с высоким уровнем качества, в заданных условиях, отвечающих современным требованиям.

Рассмотрим, какие из способов и средств воздействия на эффективность профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих можно отнести к современным методам управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Для определения современных методов управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих обратимся к авторскому определению, на основе которого выделим основные критерии современных методов управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Используя метод аналогии, выявим, каким из обозначенных критериев соответствует тот или иной метод управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Так, к современному методу управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих будет отнесен метод, соответствующий следующим критериям (К):

К1: является средством или способом воздействия субъекта управления (представителя нанимателя, руководителя структурного подразделения, администрации) на кадровый состав государственных органов и отдельных государственных гражданских служащих;

К2: используется для достижения поставленных целей государственного органа;

К3: с наименьшими издержками;

К4: в минимальный срок;

К5: с высоким уровнем качества;

К6: в заданных условиях;

К7: в условиях, отвечающих современным требованиям.

В качестве потенциальных методов управления эффективностью профессиональной

нальной служебной деятельности государственных гражданских служащих рассмотрим:

- управление по целям и результатам и систему сбалансированных показателей;
- проектное управление;
- эффективный контракт.

Управление по целям и результатам и система сбалансированных показателей

Одним из наиболее действенных методов стимулирования эффективной работы ряд авторов считают систему управления по целям и результатам, основанную на применении системы сбалансированных показателей Key Performance Indicators (KPI) – ключевых показателей эффективности [4].

В частности, Д. П. Нортон и Р. С. Каплан рассматривали человеческие ресурсы с позиции концепции управления по целям в системе сбалансированных показателей [11].

Главным преимуществом методов, основанных на ключевых показателях эффективности, является возможность установления взаимосвязи между результатами труда

и вознаграждением на основе количественных методов.

Также авторами отмечаются следующие преимущества систем управления на основе KPI:

- прозрачные и понятные критерии оценки деятельности;
- повышение объективности оценки;
- корректировка кадровой политики;
- повышение мотивации работников;
- стимулирование эффективности профессиональной служебной деятельности госслужащих;
- повышение качества работы госслужащих
- создание системы обратной связи [6].

Благодаря данным преимуществам в результате реализации управления по целям и оценки по результатам на основе системы сбалансированных показателей повышается эффективность работы служащих.

Можно сделать вывод, что метод управления по целям и оценки по результатам и система сбалансированных показателей соответствуют критериям K1, K2, K5, K6 и K7 (таблица).

Оценка соответствия критериям современных методов управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих

Метод/ критерий	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Управление по целям и результатам и система сбалансированных показателей	++	++	+-	+-	+-	++	++
Проектное управление	++	++	+-	+-	+-	++	++
Эффективный контракт	++	+-	+-	+-	+-	++	++

При этом разработка ключевых показателей эффективности требует немалых издержек и ресурсов со стороны государственного органа: «показатели должны быть комплексно подобраны, формализованы и сбалансированы» [1].

Также необходимо учитывать тот факт, что KPI для каждого конкретного органа власти уникальны и динамичны: могут изменяться по мере продвижения государственного органа к намеченной цели [1].

Трудоемкость и сложность данной системы предопределяет, что на практике метод управления по целям и результатам и система сбалансированных показателей не в полном объеме соответствуют критериям K3 и K4.

Как отмечают А. В. Зинченко и Е. В. Слепцова, именно разработка ключевых критериев эффективности является главной проблемой в реализации концепции управления персоналом по целям в системе государственной службы [6].

Анализируя отечественный опыт внедрения системы оценки на основе ключевых показателей эффективности на государственной службе, А. М. Ветитнев и П. В. Волощук выделяют следующие проблемы:

- системы показателей пока относительно слабо характеризуют реальный вклад конкретных органов власти в итоговые результаты;
- недостаточно разработана проблема последовательной декомпозиции показателей результативности деятельности;
- нерешенной является проблема выбора оптимального количества критериев оценки; переизбыток критериев приводит к усложнению процедуры оценки;
- не в полном объеме реализовано строгое определение и приведение к измеряемому формату ключевых критериев эффективности;
- существуют неточности и расхождения при установлении иерархии показателей и степени их значимости;
- имеет место самооценка – возможное искажение государственными органами реальной картины [3].

Данные факторы могут не только усложнить и привести к дополнительным издержкам, но и негативно отразиться на качестве результатов применения метода. Следовательно, под сомнение ставится выполнение критерия К5.

Таким образом, управление по целям и результатам и система сбалансированных показателей как современный метод управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих в полной мере соответствуют четырем критериям из семи и частично соответствуют критериям К3, К4 и К5 (см. таблицу).

Проектное управление

Проектное управление в органах власти регламентируется Распоряжением Министерства экономического развития Российской Федерации от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ, Методическими рекомендациями по внедрению проектного управления

в органах исполнительной власти и Постановлением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (в редакции от 30 июля 2019 г.). Несмотря на то, что в данных документах учтена наиболее успешная мировая и отечественная практика внедрения проектного управления, деятельность государственных и муниципальных служащих регламентируется действующим законодательством Российской Федерации, поэтому управление проектами в органах власти в целом не может регулироваться только на основании данных документов.

Тем не менее проектное управление включает в себя способы и средства, направленные на достижение целей проекта при сохранении баланса между объемами работы, ресурсами (материалы, труд, время, финансы), качеством и рисками.

Проектное управление вошло в практику современной жизни, став практически инновационным методом. Цель системы управления проектами в органах власти – эффективное управление проектной деятельностью, достижение наилучшего результата с использованием наименьшего набора ресурсов [5].

По мнению сотрудников Минэкономразвития России, «подходы, используемые в проектном управлении, позволяют обеспечить прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений» [2. – С. 47].

Данные тезисы подтверждают соответствие метода критериям К1 – К7.

А. И. Васильев и С. Е. Прокофьев отмечают: «Проектное управление дороже обычного, требует дополнительных затрат, времени, специальных навыков и знаний» [2. – С. 50]. Данное утверждение ставит под сомнение выполнение критериев К3 и К4.

Проектное управление как современный метод управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих

также требует разработки ключевых показателей эффективности, их усовершенствования и адаптации под конкретные проекты. В связи с этим полагаем, что соответствие метода критериям К3 и К4 осуществляется не в полном объеме (см. таблицу).

Безусловно, качество реализации проектного управления в органах власти будет зависеть от компетентности человеческих ресурсов проектной деятельности: внедрение современных систем управления неэффективно без обеспечения их квалифицированными кадрами [10].

Система ключевых показателей часто основывается на бюджетных данных, давая неверное представление о результатах деятельности [7. – С. 89]. «Проблемы возникают при формировании показателей результативности проекта, отсутствии оптимального механизма сбора и обработки интересующих сведений» [9].

Можно обозначить частичное соответствие метода проектного управления критерию К5. При этом доказано соответствие критериям К1, К2, К6, К7 (см. таблицу).

Можно сделать вывод, что проектное управление как современный метод управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих соответствует четырём критериям из семи, а также частично соответствует критериям К3, К4, К5 (см. таблицу).

Эффективный контракт

Эффективный контракт – трудовой договор, в котором «в отношении каждого работника уточнены и конкретизированы его трудовая функция, показатели и критерии оценки эффективности деятельности, установлен размер вознаграждения, а также размер поощрения за достижение коллективных результатов труда» [13. – С. 136].

Первоначально эффективный контракт был разработан с целью совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях посредством дифференциации заработной

платы работников в зависимости от их квалификации, качества и объема труда, индивидуальных и коллективных результатов профессиональной деятельности [17].

Эффективный контракт не применялся в практике управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, поэтому критерий К2 не выполняется в контексте его использования на государственной службе, однако используется для достижения целей бюджетных организаций и потенциально может быть использован для достижения целей государственного органа.

Кроме того, по мнению ряда исследователей, обусловлена необходимость внедрения эффективного контракта в систему трудовых отношений с госслужащими [13].

Так, А. В. Сапронова в качестве одного из основных векторных направлений повышения эффективности профессиональной служебной деятельности госслужащих выделяет модернизацию существующих систем оплаты труда государственных гражданских служащих с помощью KPI [15].

Введение эффективных контрактов становится особенно актуальным в связи с развитием системы увязки коллективных и индивидуальных результатов труда с результатами деятельности всей организации.

Как отмечает Э. Лоулер, происходит становление индивидуализированного типа оплаты труда в связи с трансформацией системы управления вознаграждениями в систему управления конкурентными качествами и компетенциями работника.

На основе эффективного контракта формируется персонифицированный перечень ключевых показателей эффективности работника.

Таким образом, эффективный контракт: – является средством или способом воздействия субъекта управления (представителя нанимателя, руководителя структурного подразделения, администрации) на кадровые составы государственных органов и отдельных государственных гражданских

служащих, а значит, соответствует критерию K1;

– используется для достижения поставленных целей государственного органа – выполняется сходство по критерию K2.

Внедрение эффективных контрактов предполагало в том числе оценку качества труда, что, основываясь на теоретических данных, соответствует критерию K5. В структуре эффективного контракта задаются определенные условия, соответствующие современным требованиям, т. е. выявлено сходство по критериям K6 и K7.

Эффективный контракт отражает прямую зависимость результатов труда от достижения стратегических целей организации и выражается в размерах вознаграждения за труд. Оплата пропорционально результату труда подразумевает снижение издержек, следовательно, можно сделать вывод о соответствии критерию K3.

При использовании эффективного контракта практики сталкиваются с проблемой формирования ключевых показателей эффективности, что ставит под сомнение соответствие данного метода критериям K3 и K4.

Так, анализ, проведенный М. А. ПолUTOвой по результатам внедрения эффективных контрактов в государственных учреждениях, показал, что решить задачу привязки оплаты труда к результатам профессиональной деятельности удалось далеко не всем организациям. «Количественные и качественные показатели и критерии эффективности деятельности персонала организаций проработаны недостаточно, а в отдельных случаях их применение носит формальный характер», – отмечает автор [12. – С. 138].

С. А. Фирсова и Н. А. Первухина выделяют основную проблему внедрения целевых показателей эффективности для перехода к эффективному контракту: «Целевые показатели рекомендуются чиновниками и плохо связаны с реалиями деятельности конкретной организации» [18].

Исходя из рассмотренных особенностей практики внедрения эффективного контракта в государственных учреждениях

следует отметить, что соответствие критерию K5 (с высоким уровнем качества) обусловлено теоретическим определением категории «эффективный контракт», а на практике соответствие не подтверждается.

Таким образом, эффективный контракт как метод управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих в полной мере соответствует трем критериям из семи: теоретически соответствует критерию K2 и частично – критериям K3, K4 и K5 (см. таблицу).

Среди общих недостатков рассмотренных методов, не позволяющих в полной мере охарактеризовать их как современные методы управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, можно выделить формализованность, трудоемкость методов, сложность их использования. Данные негативные факторы отражаются на ресурсах, времени исполнения и/или качестве (K3, K4, K5) (см. таблицу).

Кроме того, технология применения данных методов предусматривает количественную оценку на основе ключевых показателей эффективности. Как выявлено в ходе исследования, именно разработка ключевых критериев эффективности является главной проблемой данной группы методов, поскольку требует дополнительных трудозатрат, времени, специальных компетенций, навыков и знаний.

Таким образом, для модернизации современных методов управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих необходима работа по совершенствованию ключевых показателей эффективности (KPI), а также систем их разработки и оценки.

Реализация данных направлений позволит сэкономить ресурсы, сократить время применения методов, повысит качество управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Список литературы

1. Аляутдинов Н. Ф., Галкин А. И. KPI как инструмент оценивания эффективности деятельности органов государственного управления Российской Федерации // Креативная экономика. – 2015. – Т. 9. – № 9. – С. 1103–1112.
2. Васильев А. И., Прокофьев С. Е. Организация проектного управления в органах государственной власти // Управленческие науки. – 2016. – Т. 6. – № 4. – С. 44–52.
3. Ветитнев А. М., Волощук П. В. Система оценки эффективности государственных гражданских служащих: анализ российской и зарубежной практики // Вестник Поволжского института управления. – 2016. – № 6 (57). – С. 103–110.
4. Герш М. В. Ключевые показатели эффективности // Отдел кадров коммерческой организации. – 2016. – № 10. – С. 61–66.
5. Добросоцкий В. И. Совершенствование проектного управления в России // Вопросы управления. – 2017. – № 6 (49). – С. 90–97.
6. Зинченко А. В., Слепцова Е. В. Применение концепции управления по целям в системе управления персоналом государственной службы // Экономика устойчивого развития. – 2016. – № 4 (28). – С. 128–132.
7. Зуев Л. П., Жуков А. А. Территориальное общественное самоуправление в системе отношений управления, самоуправления и самоорганизации субъектов местного сообщества (к вопросу о методике социологического исследования ТОС) // Современный город: власть, управление, экономика. – 2015. – № 1. – С. 86–96.
8. Иванова Е. М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности. – М., 1987.
9. Кузнецова Е. К., Безвиконная Е. В. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления : монография. – Hamburg : Anchor Academic Publishing, 2018.
10. Медведев А. И., Медведева Н. М. Проектные механизмы формирования системы кадрового обеспечения муниципальной службы // Власть и управление на Востоке России. – 2017. – № 4. – С. 97–103.
11. Нортон Д. П., Каплан Р. С. Система сбалансированных показателей : монография. – М. : Олимп-Бизнес, 2003.
12. ПолUTOва М. А. Эффективный контракт как инструмент объективной оценки деятельности персонала организации // Теория и практика управления человеческими ресурсами : материалы V Международной очно-заочной научно-практической конференции. – Чита : Забайкальский государственный университет, 2018.
13. Разработка эффективной системы мотивации трудовой деятельности госслужащих, ориентированной на достижение конечных результатов : отчет о НИР. – М. : Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2017.
14. Савин В. Ф. Повышение эффективности механизмов кадрового обеспечения государственной службы // Экономическая среда. – 2016. – № 2 (16). – С. 191–193.
15. Сапронова А. В. Ключевые показатели эффективности в контексте оценки профессиональной деятельности государственных служащих // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – № 1. – С. 129–136.
16. Сиялова Г. С. Организационно-экономический механизм управления предприятиями : монография. – Оренбург : ОГУ, 2006.
17. Танеева А. А. Эффективный контракт как механизм управления // Инновационное развитие современной науки. – 2018. – С. 241–244.
18. Фирсова С. А., Первухина Н. А. Эффективный контракт: преимущества и недостатки // Аллея Науки. – 2018. – Т. 7. – № 6 (22). – С. 770–776.

19. Шаниро С. А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в экономике Российской Федерации : монография. – М.; Берлин : Директ-Медиа, 2017.

References

1. Alyautdinov N. F., Galkin A. I. KPI kak instrument otsenivaniya effektivnosti deyatel'nosti organov gosudarstvennogo upravleniya Rossiyskoy Federatsii [KPI as a Tool for Assessing the Effectiveness of Government of the Russian Federation]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2015, Vol. 9, No. 9, pp. 1103–1112. (In Russ.).
2. Vasilev A. I., Prokofev S. E. Organizatsiya proektnogo upravleniya v organakh gosudarstvennoy vlasti [Organization of Project Management in Public Authorities]. *Upravlencheskie nauki* [Management Sciences], 2016, Vol. 6, No. 4, pp. 44–52. (In Russ.).
3. Vetitnev A. M., Voloshchuk P. V. Sistema otsenki effektivnosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh: analiz rossiyskoy i zarubezhnoy praktiki [A System for Assessing the Effectiveness of Civil Servants: an Analysis of Russian and Foreign Practice]. *Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniya* [Bulletin of the Volga Institute of Management], 2016, No. 6 (57), pp. 103–110. (In Russ.).
4. Gersh M. V. Klyuchevye pokazateli effektivnosti [Key Performance Indicators]. *Otdel kadrov kommercheskoy organizatsii* [Human Resources Department of a Commercial Organization], 2016, No. 10, pp. 61–66. (In Russ.).
5. Dobrosotskiy V. I. Sovershenstvovanie proektnogo upravleniya v Rossii [Improving project management in Russia]. *Voprosy upravleniya* [Management Issues], 2017, No. 6 (49), pp. 90–97. (In Russ.).
6. Zinchenko A. V., Sleptsova E. V. Primenenie kontseptsii upravleniya po tselyam v sisteme upravleniya personalom gosudarstvennoy sluzhby [Application of the Concept of Management by Goals in the Public Service Personnel Management System]. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya* [Economics of Sustainable Development], 2016, No. 4 (28), pp. 128–132. (In Russ.).
7. Zuev L. P., Zhukov A. A. Territorialnoe obshchestvennoe samoupravlenie v sisteme otnosheniy upravleniya, samoupravleniya i samoorganizatsii subektov mestnogo soobshchestva (k voprosu o metodike sotsiologicheskogo issledovaniya TOC) [Territorial Public Self-Government in the System of Relations of Management, Self-Government and Self-Organization of Subjects of the Local Community (on the question of the methodology of sociological research TPSG)]. *Sovremennyy gorod: vlast, upravlenie, ekonomika* [Modern City: Power, Management, Economy], 2015, No. 1, pp. 86–96. (In Russ.).
8. Ivanova E. M. Osnovy psikhologicheskogo izucheniya professionalnoy deyatel'nosti [Fundamentals of the Psychological Study of Professional Activities]. Moscow, 1987. (In Russ.).
9. Kuznetsova E. K., Bezikonnaya E. V. Aktualnye problemy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya, monografiya [Actual Problems of State and Municipal Government: monograph]. Hamburg, Anchor Academic Publishing, 2018. (In Russ.).
10. Medvedev A. I., Medvedeva N. M. Proektnye mekhanizmy formirovaniya sistemy kadrovogo obespecheniya munitsipalnoy sluzhby [Design Mechanisms for the Formation of the Personnel System of the Municipal Service]. *Vlast i upravlenie na Vostoke Rossii* [Power and Management in the East of Russia], 2017, No. 4, pp. 97–103. (In Russ.).
11. Norton D. P., Kaplan R. S. Sistema sbalansirovannykh pokazateley, monografiya [Balanced Scorecard, monograph]. Moscow, Olimp-Biznes, 2003. (In Russ.).
12. Polutova M. A. Effektivnyy kontrakt kak instrument obektivnoy otsenki deyatel'nosti personala organizatsii [An Effective Contract as a Tool for an Objective Assessment of the Activities of the Organization's Personnel]. *Teoriya i praktika upravleniya chelovecheskimi resursami, materialy V Mezhdunarodnoy ochno-zaochnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Theory and

Practice of Human Resource Management: Materials of the 5th International Part-Time Scientific-Practical Conference]. Chita, Transbaikal State University, 2018. (In Russ.).

13. Razrabotka effektivnoy sistemy motivatsii trudovoy deyatel'nosti gossluzhashchikh, orientirovannoy na dostizhenie konechnykh rezultatov, otchet o NIR [Development of an Effective System of Motivation of Labor of Civil Servants, Focused on Achieving Final Results: report on research]. Moscow, Financial University under the Government of the Russian Federation, 2017. (In Russ.).

14. Savin V. F. Povyshenie effektivnosti mekhanizmov kadrovogo obespecheniya gosudarstvennoy sluzhby [Improving the Efficiency of Mechanisms for Staffing the Public Service]. *Ekonomicheskaya sreda* [Economic Environment], 2016, No. 2 (16), pp. 191–193. (In Russ.).

15. Sapronova A. V. Klyuchevye pokazateli effektivnosti v kontekste otsenki professional'noy deyatel'nosti gosudarstvennykh sluzhashchikh [Key Performance Indicators in the Context of Assessing the Professional Activities of Public Servants]. *Rossiyskoe predprinimatel'stvo* [Russian Journal of Entrepreneurship], 2015, Vol. 16, No. 1, pp. 129–136. (In Russ.).

16. Siyalova G. S. Organizatsionno-ekonomicheskiy mekhanizm upravleniya predpriyatiyami, monografiya [Organizational and Economic Mechanism of Enterprise Management, monograph]. Orenburg, OGU, 2006. (In Russ.).

17. Taneeva A. A. Effektivnyy kontrakt kak mekhanizm upravleniya [An Effective Contract as a Management Mechanism]. *Innovatsionnoe razvitie sovremennoy nauki* [Innovative Development of Modern Science], 2018, pp. 241–244. (In Russ.).

18. Firsova S. A., Pervukhina N. A. Effektivnyy kontrakt: preimushchestva i nedostatki [Effective Contract: Advantages and Disadvantages]. *Alleya Nauki* [Alley of Science], 2018, Vol. 7, No. 6 (22), pp. 770–776. (In Russ.).

19. Shapiro S. A. Razvitie mekhanizmov upravleniya trudovymi resursami v ekonomike Rossiyskoy Federatsii, monografiya [The Development of Labor Management Mechanisms in the Economy of the Russian Federation, monograph]. Moscow; Berlin, Direkt-Media, 2017. (In Russ.).

Сведения об авторе

Дарья Викторовна Симутова

аспирантка кафедры

«Управление персоналом и психология»

Финансового университета.

Адрес: ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»,
125993, Москва,

Ленинградский проспект, д. 49.

E-mail: Simutova.d@mail.ru

Information about the author

Daria V. Simutova

Post-Graduate Student of the Department

«Human Resource Management
and Psychology» of the Financial University.

Address: Financial University
under the Government of the Russian
Federation, 49 Leningradskiy Avenue,
Moscow, 125993, Russian Federation.

E-mail: Simutova.d@mail.ru

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ОПЕРАЦИОННЫХ РИСКОВ В ТОРГОВЛЕ

Г. П. Фомин, И. В. Сухорукова, В. А. Мушруб

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

Статья посвящена проблемам российского ретейла. Особую актуальность она приобретает в связи с цифровизацией нашей экономики и введенными рядом зарубежных стран санкциями. Авторами рассмотрены методические подходы к анализу операционных рисков в торговле и поиску моделей оценки рисков в операциях формирования заказов на товарный ассортимент, оплаты, приобретения, транспортировки, порчи, хранения и продажи товаров. Предложена концептуальная модель исследования операционных рисков в торговле, дано научно-методическое обоснование обобщенных методов и моделей, удобных для непосредственного применения при оценке операционных рисков на практике: валютных, инфляционных, процентных, транспортных рисков, рисков порчи и потери товаров, рисков упущенной выгоды. Представлены практические примеры использования группы формальных методов оценки рисков при проведении оптовых операций по закупке и продаже обуви крупным обувным розничным ретейлером. Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности применять предложенные модели для оценки операционных рисков, что позволит снизить убытки и минимизировать риски, избежать возникновения неблагоприятных экономических последствий в деятельности отечественных ретейлеров.

Ключевые слова: торговые операции, минимизация рисков, оптимальное решение, конфликтующие критерии, операционные риски.

METHODS OF ESTIMATING OPERATIVE RISKS IN TRADE

Gennadiy P. Fomin, Irina V. Sukhorukova, Vladimir A. Mushrub

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article deals with Russian retail trade. Today it is very topical due to our economy digitalization and sanctions introduced by some foreign countries. The authors study methodological approaches to the analysis of operative risks in trade and search for risk estimation models in operations of order shaping for the product range, payment, acquisition, transportation, damage, storage and product sale. The conceptual model of researching operative risks in trade was put forward and methodological substantiation of summarized methods and models was given. They are useful for direct application in estimating operative risks in practice, such as those connected with foreign currency, inflation, interest rate, transportation, damage and loss of products and missed profit. The authors give practical examples of using the groups of formal methods of risk estimation in wholesale operations dealing with purchase and sale of foot ware by big retailers. Practical importance of the research results is connected with the opportunity to use these models for operative risk estimation, which could cut losses and minimize risks, avoid unfavourable economic after-effects in the work of Russian retailers.

Keywords: trade operation, risk minimization, optimal solution, conflicting criteria, operative risks.

К началу XXI в. компании стали интересовать рисками, отличающимися от рыночных и кредитных. Их называли операционными. Эта собирательная категория включает в себя рискованные ситуации, связанные с такими случаями, как

ошибки персонала, ошибки систем, пожары, наводнения и ущербы от других физических факторов, разные виды мошенничества и другие преступные действия. Примерами таких операционных рисков являются технологические ошибки, неправильное хранение документов, неграмотное

управление, недостаток надзора, надежности и контроля, ошибки в финансовых расчетах и отчетах, попытки скрыть потери или добиться личной выгоды, мошенническая торговля. Следует заметить, что установить, контролировать, выявить и оценить уровни операционных рисков в торговле и их источники – задача нетривиальная. В этой связи приоритетной задачей настоящего экономического исследования является обоснование методов оценки операционных рисков в торговле.

Исследование операций стали проводить для решения сложных проблем логистики и проектирования систем вооружений. Создавались команды практиков, в которые входили специалисты различных профилей: математики, инженеры, экономисты, психологи, финансисты. Они анализировали и формулировали проблемы в количественных терминах, чтобы найти оптимальное решение. Следует заметить, что подобные исследования в настоящее время широко и успешно используются при проведении военных операций, например в Сирии, о чем многократно отмечалось в средствах массовой информации.

Важно знать и предвидеть всю технологическую последовательность реализации механизма течения любой операции. Так, например, проведение торговой операции покупки автомобиля или обмена квартир на рынке недвижимости содержит целую цепочку действий и множество скрытых от обывателя подвохов (в размере стоимости квартиры или автомобиля). Особое внимание в последнее время привлекло безграмотное отношение населения к проведению операций с потребительскими кредитами. В системах массовой информации была показана полная несостоятельность, неожиданность, ущербность и неподготовленность людей к проведению таких операций.

В качестве концептуальной модели исследования операционных рисков в торговле предлагаем следующую схему: *люди → информация → товар → операции → риски → выручка*.

К сожалению, в настоящее время риски персонала составляют до 80% из всей совокупности рисков предприятия и оказывают влияние на выручку, здоровье и жизнь работников, отношения между сотрудниками, деловую репутацию компании, личные доходы каждого работника. Работодатели указывают на главный источник рисков – опасные негативные качества персонала: некомпетентность, безответственность, лень, агрессивность, недальновидность, конфликтогенность, воровство, обман, недисциплинированность, раздражительность, нетерпение критики, безграмотность, неумение работать в команде, а главное – неумение мыслить. Практика показала, что риски персонала в результате выездных проверок обуславливают нарушения у 90–95% предприятий, причем в среднем доначисления по результатам проверок составляют 30–40% от годовой выручки компании. То есть тот, кто владеет информацией, владеет миром.

Риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. При этом возможны три результата: отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток), нулевой и положительный (выигрыш, выгода, прибыль). Качественный анализ рисков связан с описанием причин, механизмов зарождения, мест возникновения и последствий проявления рисков. На каждом шаге операции возможны отклонения фактически получаемых результатов от запланированных исходов по разным причинам.

Рассмотрим методы и модели оценки операционных рисков оптово-розничного торгового предприятия, занимающегося закупкой обуви у зарубежного производителя в Китае за валюту в различных условиях риска, например, изменения валютного курса и инфляции. Продолжительность таких операций от начала формирования товарного ассортимента сезонной обуви, заказа на изготовление до поставки, хранения и продажи примерно составляет 4–6 месяцев. Фирма закупает партию обуви в количестве 10 000 пар адекватной емкости загрузки одного контейнера, включающую

120 моделей осенне-зимнего сезона мужской и женской обуви 35–45 размеров средней стоимостью за пару 27 долларов. На проведение оптовой операции был оформлен кредит на 6 месяцев на сумму $P_s = 270\,000$ долл. под простую процентную ставку 36% годовых. Проведем оценку операционных рисков по разным причинам: изменение курса валюты, недопоставка товара, риски упущенной выгоды, убытки по причине порчи при транспортировке и потери товаров.

Валютный риск в операции. На начало операции (28 июня 2014 г.) обменный курс доллара составлял $K_1 = 33,63$ руб./долл., сумма оплаты товара в рублевом эквиваленте $P_k = 9\,080\,100$ руб. Обменный курс доллара по отношению к рублю на конец операции (18 декабря 2014 г.) составил $K_2 = 67,78$ руб./долл., следовательно, для возврата суммы долга по кредиту в конце операции необходимо было выделить сумму $P_k = 270\,000 \cdot 67,78 = 18\,300\,600$ руб., а также на оплату по месяцам процентов $I = 48\,600$ долл., что в целом составляет на момент гашения кредита $S_k = P_k + I_6 = 278\,100$ долл. Для гашения кредита 18 декабря необходимо собрать выручку от продаж в размере суммы кредита 18 300 600 рублей и оплаты процентов $I_6 = 549\,018$ руб. за последний месяц. К сожалению, фирма вынуждена была отказаться от поставки товара из Китая, поскольку выросший в два раза курс доллара не позволял получить выручку от продажи обуви. Риск в этой ситуации составил –100% (причем для многих фирм в России в этот период). Здесь уместно обратиться к нашей концептуальной модели.

В этот же период участница операции заняла на полгода 750 000 рублей у родственников и знакомых для приобретения автомобиля «Шкода» лифтбек третьего поколения с пробегом 12 000 километров, однако ей опытные финансисты настоятельно рекомендовали купить на эту сумму 22 301 доллар и оставить залог на покупку автомобиля 10 000 рублей в фирме «Фаворит Моторс». Оказалось, что через полгода

18 декабря 2014 г. курс доллара составил $K_2 = 67,78$ руб./долл., что, естественно, подсказало срочно их продать (что и было сделано). Полученная сумма 1 511 562 рубля позволила выплатить родственникам и знакомым долг 750 000 рублей, а затем оплатить покупку автомобиля 750 000 рублей полностью. Риск в этом случае был ошеломляюще выгодным для клиента и тоже 100%-ный, но с плюсом.

Операционный риск по причине понижения курса валюты (R_s) в другой период на проведение операции от момента получения кредита по ставке 24% годовых на сумму $O_3 = 1\,000\,000$ руб. и покупки долларов по курсу K_1 для оплаты товаров до погашения кредита в момент завершения контракта по курсу K_2 составляет

$$R_s = O_3 \left(\frac{K_1 - K_2}{K_1 K_2} \right).$$

Так, например, 23 марта курс доллара составлял 31,8 руб./долл., а через 4 месяца 23 июля – 29,34 руб./долл., что порождает кредитный риск суммы основного долга по причине понижения курса валюты:

$$R_s = 1\,000\,000 (31,8 - 29,34) / (31,8 \cdot 29,34) = 2\,636,62 \text{ долл.}$$

Если бы ситуация в операции развивалась наоборот, т. е. на повышение курса доллара, то риск составил бы убыток в размере 2 636,62 доллара.

В этой кредитной операции сумма кредита выплачивается в конце срока договора, а проценты – ежемесячно и за 4 месяца составили

$$I = i \frac{t}{k} O_3 = 0,24 \frac{4}{12} 1\,000\,000 = 80\,000 \text{ руб.}$$

$$\begin{aligned} \text{Общая сумма платежа за кредит составит} \\ S = O_3 + I = 1\,000\,000 + 80\,000 = \\ = 1\,080\,000 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Таким образом, оплата кредита в долларах потребует 1 076 268 рублей, т. е. меньше на $1\,080\,000 - 1\,076\,268 = 3\,732$ руб.

Сложная ситуация с курсом доллара возникла в 2014 г., когда в июне месяце при среднем курсе 35 руб./долл. российские оптовики заключили контракты с китайскими производителями с условием оплаты

после изготовления товаров в декабре, когда курс стал равен 67–70 руб./долл. Заказчики вынуждены были отказаться от оплаты и поставки товаров, а производители потерпели огромные убытки.

Инфляционный риск (R_α) происходит по причине снижения покупательной способности денег, обесценивания национальной валюты и сопровождается соответственно ростом цен на товары. Инфляционный риск за период проведения всей операции составит

$$R_\alpha = O_3 \left[\prod_{i=1}^l (1 + \alpha_i)^{-1} - 1 \right],$$

где α_i – уровень инфляции за i -й месяц;

l – количество месяцев.

Уровень инфляции за этот период составил по данной товарной группе 4% в месяц, что и определяет инфляционный риск:

$$R_\alpha = (P_k + I) \left[\prod_{i=1}^4 (1 + \alpha)^{-1} - 1 \right] = -321\,753 \text{ руб.},$$

что по курсу доллара на конец операции составит 11 491 доллар.

Дефляционный риск предприятия торговли происходит по причине снижения цен на товары, сопровождающегося и, как следствие, вызывающего необходимость в проведении операции уценки товаров. Тогда при 100%-ной торговой наценке к цене закупки и условия продажи товаров предприятием торговли на сумму в 500 000 рублей проведение уценки на 20% приведет к риску на сумму 100 000 рублей при условии продажи этой партии и необходимого сбора средств для закупки товаров следующего сезона.

Процентный риск кредита связан с инфляцией. Процентная ставка с учетом инфляции определяется формулой Фишера:

$$i_\alpha = i + \alpha + i \cdot \alpha.$$

Фактически процентная ставка оказывается меньше записанной в контракте и составит

$$i = \frac{i_\alpha - \alpha}{1 + \alpha}.$$

При этом сумма оплаты по кредиту будет другая, соответственно, проценты будут меньше, а кредитный риск составит

$$R_{кр} = O_3 \left(1 + \frac{i_\alpha - \alpha}{1 + \alpha} \cdot (t_n - t_0) \right).$$

Исходя из процентной ставки кредита 36% годовых за период проведения торговой операции 4 месяца фирме придется выплачивать 12% от суммы кредита. Следовательно, процентная ставка i_α с учетом инфляции α за этот период, равной 4%, оказывается меньше 12%, записанных в контракте, поскольку из формулы Фишера фактическая ставка $i = 7,6\%$. Таким образом, вся сумма оплаты по кредиту с учетом инфляции, приведенная к моменту начала операции, составит:

$$S_k^\alpha = S_k / I_n = 8\,467\,200 / 1,04 = 8\,141\,538 \text{ руб.}$$

Фактически проценты за кредит составят меньшую величину:

$$I = S_k^\alpha - P_k = 8\,141\,538 - 7\,290\,000 = 851\,538 \text{ руб.}$$

Риск, связанный с изменением закупочной цены (R_3) на величину Δp_{ij} у производителя на количество q_{ij} товаров i в группе j , определяется выражением

$$R_3 = \sum_{i=1}^{m^3} \sum_{j=1}^{n^3} \Delta p_{ij}^3 q_{ij}^3,$$

где m^3 – количество товаров с изменением цены;

n^3 – количество групп товаров с изменением цен.

Риск, связанный с увеличением закупочной цены на 1 доллар в связи с заменой материала кожи обуви на пару составит $R_3 = 1000$ долл.

При повторном заказе этих же моделей производителем была сделана скидка на каждую пару в размере 0,5 доллара, что привело при том же объеме заказа к снижению суммы закупки на величину $R_3 = 50\,000$ долл.

Операционный риск потери товара ($R_{пт}$) в процессе транспортировки определяется выражением

$$R_{пт} = \sum_i^m \sum_j^n \Delta p_{ij}^{пт} q_{ij}^{пт}.$$

Так, например, в процессе транспортировки по разным причинам утери и порчи

50 единиц товаров при цене закупки 1 000 рублей риск составит

$$R_{\text{пт}} = 50 \cdot 1\,000 = 50\,000 \text{ руб.}$$

Риск нарушения правил в операции приемки товаров ($R_{\text{по}}$) определяется выражением

$$R_{\text{по}} = \sum_i^m \sum_j^n \Delta p_{ij}^{\text{по}} q_{ij}^{\text{по}}.$$

Так, например, в процессе приемки товара не был осуществлен контроль товаров по количеству и качеству, что послужило поводом к недостатке 30 единиц товара: $R_{\text{по}} = 30 \cdot 1\,000 = 30\,000 \text{ руб.}$

Торговый риск ($R_{\text{пз}}$) в случае повторного заказа партии товара в том же модельном ряду может привести к уменьшению закупочной цены товара, например, с 1 000 до 800 рублей:

$$R_{\text{пз}} = \sum_i^m \sum_j^n \Delta p_{ij}^{\text{пз}} q_{ij}^{\text{пз}}.$$

Так, например, при уменьшении закупочной цены товара на 200 рублей торговый риск составит

$$R_{\text{пз}} = 500 \cdot 200 = 100\,000 \text{ руб.}$$

Операционный риск потери качества ($R_{\text{из}}$) обусловлен условиями транспортировки товара морским путем в контейнере в течение 45 дней, часть из которого подвергнута воздействию повышенной влажности и появлению плесени. После соответствующей обработки товар поступает в продажу, но со скидкой, что приводит к потере выручки от операции продажи и составляет величину риска, определяемую по формуле

$$R_{\text{из}} = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \Delta p_{ij}^{\text{из}} q_{ij}^{\text{из}}.$$

Так, например, при транспортировке часть обуви в количестве 2 060 пар была подвергнута воздействию влаги, из-за чего вследствие ухудшения товарного вида поступила в продажу с 5%-ной скидкой, что повлекло к потере выручки от продажи этого товара:

$$R_{\text{из}} = N_{\text{из}} (P_{\text{из}} - P_p) = 4\,120 \text{ долл.}$$

Операционный риск упущенной выгоды (R_y) возникает в результате задержки оплаты товаров покупателем – предприятием розничной торговли и определяется суммой

долга (например, $D = 2\,000\,000$ рублей) и интервалом времени долга $t = 12$ месяцев с учетом возможного включения в оборот и перевложения каждые $\Delta t = 4$ месяца в коммерческую операцию закупки и продажи товаров со 100%-ным ростом капитала (наценка). Следовательно, коэффициент роста $\beta = 1,0$, а потеря выручки от продаж составит

$$R_y = D(1 + \beta)^{t/\Delta t} = 2(1 + 1)^{12/4} = 16 \text{ млн руб.}$$

Кроме того, даже при возвращении этого долга через 12 месяцев проявляется инфляционный риск по причине падения покупательной способности этой суммы. Например, проведенные исследования изменения потребительской корзины 150 наименований товаров и услуг показали, что уровень инфляции составил $\alpha = 30\%$ в год, следовательно, индекс инфляции составит $I_{\text{и}} = 1,3$, а сумма, приведенная к моменту образования долга, составит

$$R_{\alpha} = D/I_{\text{и}} = 2\,000\,000/1,3 = 1\,538\,462 \text{ руб.,}$$

что порождает убыток в размере 461 538 рублей.

Риск, определяемый предоплатой клиента-покупателя в размере 600 000 рублей за 2 месяца до фактического получения товара, составит выгоду:

$$R_+ = D(1 + \beta)^{t/\Delta t} = 0,6(1 + 1)^{2/4} = 8\,260 \text{ руб.}$$

Так как мы получили аванс от предприятия в размере $Q = 20\,000$ долл., то здесь тоже присутствует риск, связанный со снижением курса валют.

Если предположить, что курс на 1 октября составит 30 руб./долл., а через месяц он опустится до 28 руб./долл., то риск составит

$$R = Q (K_1 - K_2) = 20\,000 (30 - 28) = 40\,000 \text{ руб.,}$$

что определяет потери от операции одной из сторон сделки при взаиморасчетах.

Все причины операционных рисков в конечном счете сказываются на выручке. Например, если в торговой фирме выручка в месяц составляет 30 000 000 рублей, а потери по причинам группы факторов составляют 300 000 рублей, тогда коэффициент риска будет равен $K_R = 300\,000 / 30\,000\,000 = 0,01$,

что по эмпирической шкале рисков составляет всего 1%. Затем возникает задача определения точки безубыточности предприятия торговли и границ зон риска.

Предлагаемые модели позволяют оценить операционные риски в торговле для аргументированного и своевременного принятия решений для минимизации последствий и недопущения повторных инцидентов. Операционный риск присущ всем направлениям деятельности предприятий. Эффективное управление операционным риском всегда является одним из основных элементов системы управления на

предприятиях торговли. В мировой практике управление операционными рисками является первостепенной задачей. К сожалению, в большинстве предприятий торговли управление операционными рисками находится на начальной стадии развития. Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности применить предложенные модели для оценки операционных рисков, что позволит снизить убытки и минимизировать риски, избежать возникновения неблагоприятных экономических последствий в торговой деятельности.

Список литературы

1. Голубенко О. А., Финаенова Э. В., Свекольников О. Ю., Тимуш Л. Г. Адаптация системы управления рисками к условиям работы торговых предприятий // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2019. – № 2 (76). – С. 54–56.
2. Гришаева А. А., Абрамов Г. Ф. Особенности торговых стратегий и управление рисками на финансовых рынках // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 12 (59). – С. 930–933.
3. Старов С. А., Кирюков С. И., Гладких И. В. Управление воспринимаемым риском покупки товаров под собственными торговыми марками розничных сетей // Бренд-менеджмент. – 2016. – № 1. – С. 28–43.
4. Сухорукова И. В., Чистякова Н. А. Оптимизация бизнес-устойчивости страховой компании // Экономический анализ: теория и практика. – 2019. – Т. 18. – № 1 (484). – С. 96–107.
5. Фомин Г. П., Мушуб В. А. Моделирование рисков в динамике жизненных циклов торговых организаций // Инновации и инвестиции. – 2018. – № 9.
6. Sukhorukova I. V., Chistiakova N. A. Insurance of the Termination Risk of Projects with Joint Companion Activity // Journal of Reviews on Global Economics. – 2019. – Vol. 8. – С. 269–274.
7. Sukhorukova I. V., Chistiakova N. A. Optimization of the Formation of the Capital Structure of the Insurance Company, Taking into Account the National Specific // Journal of Reviews on Global Economics. – 2018. – Vol. 7. – Special Issue. – С. 146–151.

References

1. Golubenko O. A., Finaenova E. V., Svekolnikova O. Yu., Timush L. G. Adaptatsiya sistemy upravleniya riskami k usloviyam raboty trgovykh predpriyatij [Adapting the System of Risk Management to the Work of Trade Enterprises]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsialno-ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the Saratov State Social and Economics University], 2019, No. 2 (76), pp. 54–56. (In Russ.).
2. Grishaeva A. A., Abramov G. F. Osobennosti trgovykh strategiy i upravlenie riskami na finansovykh rynkakh [Specific Features of Trade Strategies and Risk Management on Finance Markets]. *Konkurentosposobnost v globalnom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii* [Competitiveness in Global World: Economics, Science, Technology], 2017, No. 12 (59), pp. 930–933. (In Russ.).

3. Starov S. A., Kiryukov S. I., Gladkih I. V. Upravlenie vosprinimaemym riskom pokupki tovarov pod sobstvennymi trgovymi markami roznichnyh setey [Managing Perceived Risk of Buying Goods under the Own Brands of Retail Chains]. *Brend-menedzhment* [Brand Management], 2016, No. 1, pp. 28–43. (In Russ.).

4. Suhorukova I. V., Chistyakova N. A. Optimizatsiya biznes-ustoychivosti strahovoy kompanii [Optimization of Business-Sustainability of the Insurance Company]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika* [Economic Analysis: Theory and Practice], 2019, Vol. 18, No. 1 (484), pp. 96–107. (In Russ.).

5. Fomin G. P., Mushrub V. A. Modelirovanie riskov v dinamike zhiznennykh tsiklov trgovykh organizatsiy [Modeling Risks in the Dynamics of Life Cycles of Trade Organizations]. *Innovatsii i investitsii* [Innovation and Investment], 2018, No. 9. (In Russ.).

6. Sukhorukova I. V., Chistiakova N. A. Insurance of the Termination Risk of Projects with Joint Companion Activity. *Journal of Reviews on Global Economics*, 2019, Vol. 8, pp. 269–274.

7. Sukhorukova I. V., Chistiakova N. A. Optimization of the Formation of the Capital Structure of the Insurance Company, Taking into Account the National Specific. *Journal of Reviews on Global Economics*, 2018, Vol. 7, Special Issue, pp. 146–151.

Сведения об авторах

Геннадий Петрович Фомин

кандидат технических наук,
профессор кафедры математических
методов в экономике РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: gpfomin@mail.ru

Ирина Владимировна Сухорукова

доктор экономических наук, профессор
кафедры высшей математики
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: suhorukovaira@yandex.ru

Владимир Александрович Мушруб

кандидат физико-математических наук,
профессор кафедры математических
методов в экономике РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: mushrub@yandex.ru

Information about the authors

Gennadiy P. Fomin

PhD, Professor of the Department
for Mathematical Methods in Economics
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: gpfomin@mail.ru

Irina V. Sukhorukova

Doctor of Economics, Professor
of the Department for Higher Mathematics
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: suhorukovaira@yandex.ru

Vladimir A. Mushrub

PhD, Professor of the Department
for Mathematical Methods in Economics
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: mushrub@yandex.ru

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ И ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ В ТОРГОВЫХ СЕТЯХ

С. Н. Милов, А. С. Милов

Консалтинговая компания PSMtechnology, Москва, Россия

В статье исследуются основные проблемы российских торговых сетей. Авторами рассмотрены публикации в зарубежной научной литературе по управлению ассортиментом и запасами в ретейле. В результате проведения системного анализа логистической и маркетинговой деятельности сетевых торговых операторов сектора FMCG в России были выявлены основные тенденции, определяющие их вектор развития на ближайшие 5–10 лет, а также выступающие катализатором имеющихся проблем. Для детализации основных проблем были использованы итоги реализованных за 15 лет проектов по реинжинирингу бизнес-процессов и оптимизации товарных запасов (ТЗ) в торговых сетях. Были выделены две основные проблемы, характерные для большинства ретейлеров: низкая оборачиваемость запасов, приводящая к появлению излишков (Overstock), и дефицит (Out-Of-Stock) наиболее ходового и прибыльного товара в точках продаж – торговых подразделениях или в филиалах (региональных складах). Причем эти ключевые проблемы практически всегда присутствуют у торговых сетей совместно, поэтому глобальная проблема имеет следующую формулировку: хронический дефицит товара при избыточном товарном запасе. Соответственно, на текущий момент у торговых сетей возникла потребность в решении целевой задачи – формирования уникального ассортимента для каждой точки продаж или даже отдельного клиента и оперативного обслуживания появившегося спроса при оптимальном уровне товарных запасов и затрат. В процессе практической реализации проектов по оптимизации ТЗ в торговых сетях авторами был выработан определенный алгоритм решения проектных задач, в результате применения которого установлено, что внешние, неизученные условия могут привести к негативным итогам реализации проекта.

Ключевые слова: проблемы торговых сетей, проектирование жизненного цикла продукта, управление ассортиментом, категорийный менеджмент, взаимодействие логистики и маркетинга, вероятность реализации проектов.

RESEARCHING ISSUES OF PRODUCT RANGE AND STOCK MANAGEMENT IN TRADE CHAINS

Sergey N. Milov, Alexey S. Milov

Consulting Company PSMtechnology, Moscow, Russia

The article studies key problems of Russian trade chains. Foreign publications dealing with product range and stock management in retail trade were analyzed. As a result of the researching the logistic and marketing work of chain trade operators of FMCG sector in Russia certain trends were found, which determine the vector of their development for the next 5-10 years and at the same time act as the catalyst of their current problems. To investigate the key problems in detail the results of projects on business process re-engineering and optimization of product stock carried out within 15 years were used. As a result two principle problems were found typical of the majority of retailers: the low turnover of stocks leading to overstock and out-of-stock of the most popular and profitable products in outlets, i.e. trade branches or affiliates (regional storehouses). It should be mentioned that these problems arise in trade chains together, thus the global problem can be formulated in the following way: continuous out-of-stock with overstock. It means that today trade chains are facing the target objective - to shape a unique product range for each outlet or even for a concrete customer and to meet the arising demand with the optimum level of stock and costs. In the process of practical realization of projects on stock optimization in trade chains the authors developed a certain algorithm of solving the project problems and it was found out that external conditions that were not investigated could cause negative results of project implementation.

Keywords: trade chains' problems, projecting the product life cycle, product range management, category management, interaction of logistics and marketing, possibility of project implementation.

Введение

В настоящий момент главной проблемой взаимодействия бизнеса и науки является практически полное отсутствие координации между наукой и реальным сектором экономики [7].

Это объясняется тем, что основной целью исследований является познание мира и сущности явлений, чем занимаются ученые-фундаменталисты. Бизнесу, главная цель которого – получение прибыли, гораздо важнее практическое применение знаний, т. е. внедрение изобретений представителей прикладных наук для повышения эффективности бизнеса.

В подтверждение данного тезиса нами была зафиксирована проблема отсутствия технологии оперативного управления ассортиментом в каждой точке продаж. Она была выявлена при выполнении проектных задач по оптимизации товарных запасов (ТЗ) и реинжинирингу бизнес-процессов в торговых сетях. С одной стороны, имеются стратегические маркетинговые концепции, разработанные более 50 лет назад Игорем Ансоффом и Теодором Левиттом [11; 20], сформулированы комплекс маркетинга и 4Р-парадигма [13; 23; 24]. Также за последние 50 лет значительных успехов достигло управление логистическим функционалом

и цепями поставок (SCM) [6], но обращения к проблемам торговых сетей не произошло.

С другой стороны, тему предстоящего исследования определил тот факт, что положительный итог решения проектной задачи оптимизации управления ТЗ и ассортиментом с обязательным внедрением процесса прогнозирования в торговых сетях зависит от ряда объективных факторов, среди которых уровень подготовки и опыт проектного менеджера имеют не самый высокий приоритет. В связи с этим исключительный интерес представляет анализ объективных факторов, полностью нивелирующих качество подготовки и опыт специалиста по оптимизации ТЗ в торговых сетях.

Исходные данные

Торговые сети занимают значительную долю в общей структуре товарооборота Российской Федерации, и этот сегмент динамично развивается. По данным Федеральной службы государственной статистики, доля оборота розничной торговли розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли неуклонно возрастает – с 15,2% в 2009 г. до 32,6% в 2018 г. За 2018 г. товароборот розничных торговых сетей превысил 10 трлн рублей (рис. 1).

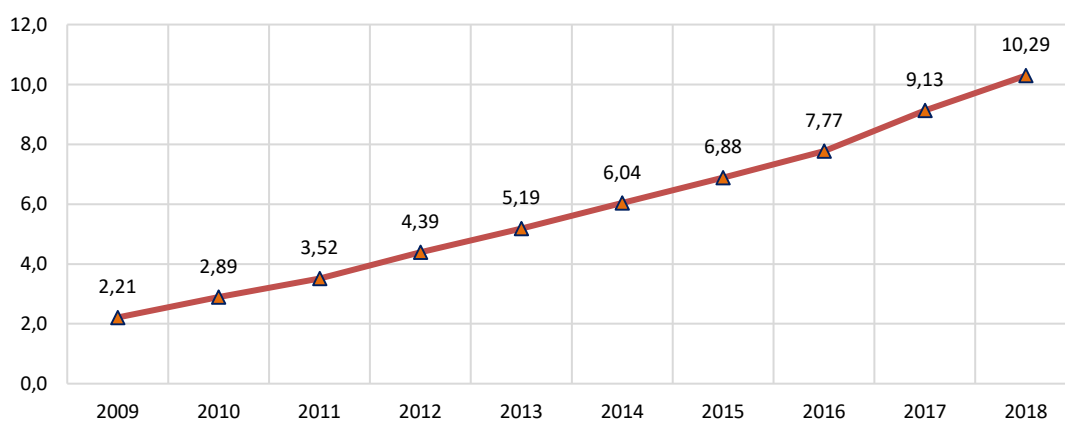


Рис. 1. Оборот розничных торговых сетей Российской Федерации (в трлн руб.)

Источник: ФСГС. Розница, 2018 [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/#

По оптовым торговым сетям статистика отсутствует, но для сравнения укажем товарооборот компаний оптовой торговли, который за 2018 г. составил 63,7 трлн рублей.

Появление большого количества крупных торговых сетей обусловило потребность в столь же крупных оптовых поставщиках продукции. Главной тенденцией современного рынка оптовой торговли стало усложнение структуры оптовых предприятий, расширение масштабов их деятельности, рост каналов товарных и информационных потоков, усложнение структуры связей в целом. Наблюдаются процессы укрупнения независимых оптовых предприятий, расширения сети крупных торговых посредников, укрупнения оптовых структур –

организаторов оптового оборота. Наряду с этим активное развитие розничных торговых сетей привело их к пониманию важности правильно организованных систем закупок и созданию собственных оптовых и распределительных центров.

Необходимо отметить, что отличительной особенностью торговых сетей является наличие многобункерной системы хранения товара. Количество уровней хранения может достигать до четырех, что предъявляет особые условия к качеству управления ТЗ и ассортиментом. Что характерно, при увеличении товарооборота торговых сетей опережающими темпами неуклонно растет количество товарных запасов. На рис. 2 показан рост ТЗ.

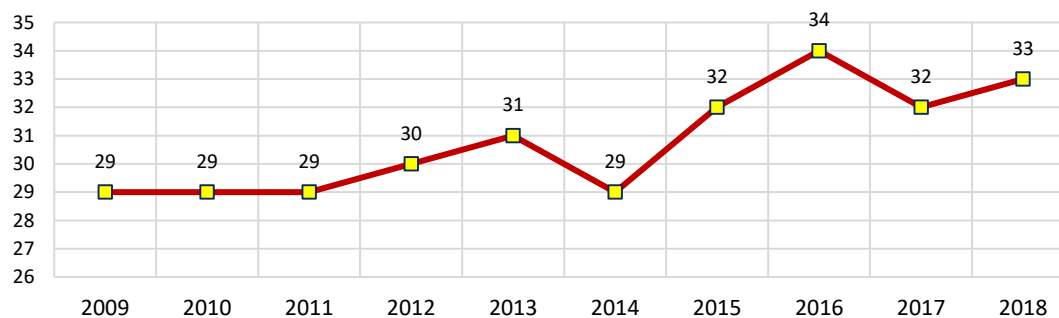


Рис. 2. Динамика изменения уровня ТЗ в организациях розничной торговли Российской Федерации (в днях продаж)

Источник: ФСТС. Розница, 2018 [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/#

Вывод 1. Данный факт свидетельствует о крупной системной проблеме российских торговых сетей, характеризуемой как неоптимальное управление ТЗ и ассортиментом.

Для того чтобы понять причину возникновения этой проблемы, рассмотрим специфику бизнес-процессов торговых сетей и приведем их краткую характеристику. Торговые компании, имеющие разветвленную сеть реализации и хранения продукции, представляют особый тип торговых предприятий, находящихся в конце цепочек поставок своего сегмента (B2C и B2B). Они являются «последней милей» (расстояние последнего этапа до конечного потребителя, которому нужно доставить товар) основных материальных потоков.

Оптовые торговые сети имеют на конце своей «пищевой цепочки» филиальную структуру или розничные торговые сети. Для розничной торговой сети конечным потребителем является клиент – физическое лицо, которое обслуживается через розничные магазины или их эквивалент. Ради удовлетворения спроса конечного потребителя строится вся система управления товарными запасами и ассортиментом. Отраслевая специфика этих компаний представлена товарами повседневного спроса (FMCG) с быстрой оборачиваемостью, спонтанным спросом и невысокой ценой, такими как продукты питания, косметика, предметы личной гигиены, средства для стирки и уборки, фармацевтические товары

и другие товары краткосрочного пользования, а также непродовольственными товарами, характеризующимися низкой оборачиваемостью, такими как автозапчасти, товары для строительства, хозяйственные товары и др.

К ключевым направлениям деятельности торговых сетей следует отнести:

- формирование торгового ассортимента товаров и услуг для реализации конечным потребителям;
- управление портфелем поставщиков в товарных категориях: поиск, ведение переговоров, согласование эффективных коммерческих условий сотрудничества, заключение договоров, ведение взаиморасчетов;
- планирование и обеспечение эффективного использования торговых площадей и полочного пространства в точках сбыта продукции;
- обеспечение конкурентных цен на реализуемые товары и услуги;
- стимулирование сбыта продукции, разработка и согласование параметров акций по продвижению товаров, осуществление запланированных мероприятий;
- управление пополнением запасов товарных позиций.

В этой сфере услуг идет жесткая конкуренция, большинство торговых сетей продолжительное время работают с нулевой или минусовой рентабельностью на одной территории со своими конкурентами, ожидая закрытия конкурирующей торговой точки. При этом в структуре общих материальных расходов таких компаний доминируют затраты на аренду помещений для хранения и реализации товаров, на продвижение продукции, оплату труда и кредитование для закупки товара.

Высокая стоимость аренды, наличие значительных списаний из-за превышения срока годности для продуктов питания, демпинг выводят российские торговые сети в зону рискованного бизнеса, продержаться в котором более 15–20 лет могут лишь единицы. В данном бизнесе выживают лишь те компании, которые решили проблемы

управления ТЗ и ассортиментом, что необходимо для оперативного удовлетворения клиентского спроса.

Финансовый результат торговых сетей более всего зависит от удовлетворения спроса своих конечных потребителей. Причем спрос – это переменная величина, зависящая от большого количества факторов, которые необходимо заранее учесть при управлении ТЗ и ассортиментом.

Вывод 2. Основная современная тенденция в управлении спросом – это предоставление уникального предложения в каждой точке реализации товара, а наиболее прогрессивные компании идут дальше – они уже работают над управлением спроса каждого потребителя. В последнем случае формат торговой точки уже не имеет решающего значения в связи с тем, что управление запасами и ассортимент будут уникальными для каждого клиента.

Следующей ключевой функцией является необходимость оперативного прогнозирования и моделирования тенденций развития спроса с горизонтом от 1 дня до 3–4 месяцев вперед. Учитывая сезонность, постоянную ротацию ассортимента поставщиками, обновление клиентской базы и недостаток или полное отсутствие статистики продаж, это крайне сложная задача. Необходимо также отметить особый подход к использованию поступающей информации, которая предварительно должна очищаться от «выбросов» (точек значений, в данном случае продаж, сильно выбивающихся из последовательности, не вписывающихся в модель по какой-либо причине) и подготавливаться для прогнозирования и моделирования вероятностных событий.

Размер информационного потока используемого в алгоритме прогнозирования спроса и управления ТЗ имеет значительный объем. Ширина ассортиментной матрицы может составлять от 5 000 до 50 000 артикулов, количество точек реализации – от 10 до 1 000 штук, параметры контроля – от 20 до 200 штук. Также необходимо учесть, что прогноз спроса производится на период от 1 до 4 месяцев (при заказе на производство в Восточной и Юго-Восточной Азии).

Вывод 3. Возникает необходимость в автоматизации применяемых средств прогнозирования и моделирования, так как ежедневный расчет прогноза продаж будет учитывать от 1 млн до 40 млрд строк данных.

В нашей статье мы будем использовать системный подход, одним из основателей которого был Н. А. Морозов – русский революционер, ученый, писатель, почетный член Академии наук СССР.

Формализация задачи исследования для управления ТЗ и ассортиментом торговых компаний

Научный подход к проблеме управления товарным ассортиментом основывается на многокритериальной оптимизационной задаче, в результате решения которой определяется оптимальный ассортимент товарных позиций в магазине и уровень запасов по каждому из них с учетом фактической площади витрины, затрат и планового значения рентабельности (прибыли) [10]. Взаимное влияние при продаже аналогичных товаров (субститутов) пока не исследуется зарубежными и отечественными учеными по причине наличия значительных сложностей, связанных с формализацией свойства «аналогичность». По каждому из свойств (внешний вид, физико-химические свойства, вкусовые качества, дизайн упаковки, размер и др.) возможны многочисленные градации «похожести», которые требуют применения аппарата непрерывной логики, что на данный момент невозможно.

В зарубежной научной литературе по управлению ассортиментом в ретейле можно выделить несколько направлений исследований [5].

Определение ширины ассортиментной линейки. По данной теме исследований определяется оптимальное количество товарных категорий и их состав с учетом ограничений по размеру витрины, затратам и восприятию покупателем многообразия товарных позиций. Ассортимент должен быть сбалансирован по количеству и составу товарных категорий. Существует некоторый предел ширины ассортимента, преступив

который он уже с трудом воспринимается покупателем. Также при наличии товара с ограниченным сроком годности значительное количество аналогов приводит не к увеличению прибыли, а к увеличению потерь в результате списаний [16; 21; 25].

Создание моделей пополнения запасов и их изучение. Предметом исследований являются вопросы влияния количества ТЗ на спрос в местах продаж, а также вопросы хранения многономенклатурных запасов. Оптимальное время цикла заказа в значительной степени определяется традиционным компромиссом между затратами на создание заказа и хранение ТЗ, в то время как точка оптимума относится к ориентированной на продвижение перспективе затрат и выгод. Показывается, что оптимальная политика управления ассортиментом и ТЗ дает значительно более высокую прибыль, чем основанная на затратах политика инвентаризации, подчеркивая важность управления запасами на основе прибыли [12; 17; 27; 28].

Изучение сценариев размещения ассортиментной матрицы на витрине магазина. В этих моделях рассматриваются вопросы составления планов размещения ассортимента на витрине с учетом ограничений по размеру, различий в узнаваемости товара в зависимости от места, затрат, плановой нормы прибыли и особенностей товарного соседства [14; 15; 26; 30]. В статье [3] также указывается еще один сценарий управления ассортиментом, который активно используется отечественными торговыми сетями, но пока до конца не изучен. Этот сценарий деятельности связан с компромиссом в способе получения прибыли, который может соответствовать как обычному способу реализации товара с полки магазина, так и рекламированию товара на полке. Во втором варианте товар размещен на витрине как рекламный экземпляр, и за это поставщик платит определенный бонус. В этом случае фактически происходит аренда полочного пространства поставщиком для маркетингового продвижения

своей продукции, при этом товар может не продаваться длительное время.

Моделирование поведения покупателя. Изучаются проблемы восприятия потребителями ширины ассортиментной линейки [18; 22; 29]. В исследовании [19] показано, что разнообразие или большой выбор могут отрицательно сказываться на опыте покупателя: замешательство и сложность выбора в результате большого количества товаров в магазине способны вызвать у него неудовлетворенность посещением торгового предприятия и привести к падению объемов продаж. Два последних направления исследований относятся к мерчандайзингу (от англ. *merchandising*) – части процесса маркетинга, определяющей методу продажи товара в магазине.

Таким образом, зарубежные исследователи сфокусировались на четырех основных проблемах ретейла, которые в последние 20 лет активно исследуются.

Для дальнейшей формализации основных направлений развития торговых сетей был проведен системный анализ логистической и маркетинговой деятельности более 50 сетевых торговых операторов сектора FMCG в Российской Федерации. В результате анализа был выявлен ряд тенденций российского рынка торговых сетей.

Тренд 1. Масштабирование бизнеса, усложнение структуры. Осуществление структурной перестройки каналов товародвижения, в том числе развитие распределительных центров.

В процессе своего роста торговая сеть проходит несколько переломных этапов своего развития, связанных с масштабированием бизнеса и усложнением бизнес-процессов. Первая точка роста характеризуется делегированием компетенций основателя компании на отдельных сотрудников (роли) для управления ТЗ и ассортиментом, что связано с увеличением сложности в управлении при увеличении количества магазинов до 4–5 и более. Вторая точка роста связана с территориальным развитием торговой сети. В этом случае компания уже оперирует более чем десятком магазинов

на значительной территории и на управление запасами и ассортиментом накладываются логистические ограничения, потребность в интеграции маркетинга и логистики, использование инструментов интегрированного планирования. В этой фазе развития бизнеса запасами и ассортиментом управляют уже не отдельные сотрудники, а функциональные группы, входящие в отдельные роли.

Вывод 4. Возможная задача, являющаяся следствием этого тренда, – реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов.

Тренд 2. Демпинг. Высокая конкуренция между сетевыми ретейлерами в городах-миллионниках, а также активное развитие в регионах.

Тренд 3. Развитие B2B-продаж. Компании с развитой дистрибуцией и закупочной силой хотят предложить свои товары в смежные сегменты. Существует смещение фокуса на развитие оптовой торговли.

Тренд 4. Онлайн-продажа. Все крупнейшие города готовы к ней. В крупных городах потенциал перемещения продаж продуктов питания в онлайн очень масштабный. В этом сегменте рынка активно работают «Ашан», «Перекресток», «Азбука вкуса» и др. Торговая сеть «Утконос» после неудачной попытки работы в офлайн сейчас полностью переключилась на формат онлайн-продаж. Кроме того, развивается очень много компаний-посредников, которые помогают сэкономить время и решить вопрос онлайн-доставки.

Тренд 5. Координация. Развитие эффективных инструментов взаимодействия торговых предприятий с логистическими операторами, оптовыми посредниками и производителями товаров.

Тренд 6. Омниканальность. Беспрепятственное кросс-канальное взаимодействие с покупателем с использованием технологии онлайн-продаж и применением умной персонализации. Цель данной концепции – дать клиенту уникальное ассортиментное предложение с учетом его индивидуальных потребностей.

Тренд 7. *Автоматизация процессов.* Учитывая предыдущие тренды, возникает задача обработки большого объема информации и принятия управленческих решений в режиме реального времени (real-time). Для решения этой задачи необходимы соответствующие технологии реализации и интерфейсы для взаимодействия. Ручной формат управления уже не подходит для решения подобных задач, необходимы другие инструменты, в том числе технология обработки больших данных (big data).

Вывод 5. Эти перспективы заставляют сетевых ретейлеров учиться своевременно, обеспечивать уникальный спрос в каждом месте реализации товара при оптимальном уровне запасов и затрат. Это крайне сложная задача, требующая применения процессного, ситуационного и системного подхода на стыке

разных функциональных областей бизнеса, таких как логистика, маркетинг, продажи.

Выявленные тенденции определяют вектор развития торговых сетей на ближайшие 5–10 лет, а также выступают катализатором имеющихся проблем. Компании, плывущие по течению, не занимающиеся своими проблемами, быстро заканчивают свой жизненный путь.

Вывод 6. Соответственно, возникает стратегическая задача по оптимизации затрат и оборотного капитала (ТЗ), а также повышению финансового потока.

Для детализации основных проблем торговых сетей воспользуемся итогами реализованных проектов по реинжинирингу бизнес-процессов и оптимизации ТЗ в торговых сетях. Перечень компаний, в которых были реализованы проекты изменений, указаны в таблице.

Перечень розничных сетей, в которых были реализованы проекты по реинжинирингу бизнес-процессов и оптимизации ТЗ*

Компания	Характеристика	Оборот, млрд руб. в год	Ассортимент	Торговая сеть	Количество артикулов, шт.	Год основания	Период анализа
ЗАО «АСБ-Рейтинг»	Оптовая сеть	7,6	Хозяйственные, неэлектрические товары	12 фил.	30 000	1993	2007–2008
ГК «Регион 63», сеть «Горилка»	«Регион 63» – управляющая компания. «Горилка» – ее розничная сеть	7,5	Алкоголь и сопутствующие товары	600 маг.	5 000	2005	2015–2016
ГК «Алми»	Производное от имени и отчества основателя компании – Александр Михайлович	6,0	Продовольственные товары	12 маг.	5 000	2006	2013
ГК «Альтер-Вест»	Название происходит от сочетания «альтернатива Западу» (West)	2,2	Производство мороженого	700 киосков	200	1999	2012–2013
ГК «Логос», «Медиа Дистрибушен»	Федеральный поставщик для сетевого/несетевого ретейла	1,5	Печатная продукция	650 маг.	4 000	1998	2009–2010
ООО «УК Биогард»	Оптовая сеть. Собственные торговые марки: MOSQUITALL, TWIST, Mr.Bruno и Ms.Kiss, Papa Care	1,5	Производство товаров бытовой химии	2 фил.	2 000	2000	2011–2012
Корпорация «Веха»	Крупная сеть в Поволжье	0,9	Автозапчасти	30 маг.	30 000	1992	2003–2005
ГК «Меди Русс»	Дистрибутор немецкой компании Medi	0,8	Товары для ортопедии	7 маг.	8 000	2007	2010–2011
Вайндом	Wine House. Сеть винных бутиков	0,8	Вино	5 маг.	3 000	1990	2012–2013
ЛавкаЛавка	Фермерский кооператив, проект в сфере социального предпринимательства	0,2	Экологически чистые фермерские продукты питания	8 маг.	1 500	2009	2017–2018

* Информация получена из открытых источников и актуальна на период анализа.

Проекты реализовывались на протяжении 15 лет. При анализе итогов выполненных проектов выяснилось, что основные проблемы и их причины у всех торговых сетей одинаковы и что ключевых проблем всего две:

- низкая оборачиваемость запасов, приводящая к появлению излишков (Overstock);
- дефицит (Out-Of-Stock) наиболее ходового и прибыльного товара в точках продаж – торговых подразделениях или в филиалах (региональных складах).

Причем эти ключевые проблемы практически всегда присутствуют у торговых сетей совместно. Соответственно две проблемы переходят в одну глобальную проблему.

Вывод 7. Хронический дефицит товара при избыточном товарном запасе.

Причины этих проблем часто лежат в методологии бизнес-процессов, а также в их организации и исполнении.

Ошибки прогнозирования спроса и планирования ТЗ

Отсутствие параметра, оценивающего точность прогнозирования. На операцию оценки точности прогнозирования товарной позиции у торговых сетей обычно не хватает времени, поэтому рекомендации для повышения точности прогнозирования используются только общие без их детализации под конкретный артикул. Также необходимо учитывать, что индикатор точности прогнозирования по отдельным артикулам должен быть встроен в алгоритм автоматического прогнозирования, так как только в этом случае возможно масштабно и оперативно на программном уровне учитывать каждое изменение точности прогноза, анализируя большой объем информации.

Прогнозирование и планирование по имеющейся статистике без очистки от «выбросов» и без учета дефицита. При планировании потребности не учитывается наличие дефицита товара в прошедшем периоде, а если учет дефицита и происходит, то

только на основе экспертного мнения сотрудников без проверки данных, используемых при экспертизе. Соответственно, при этом не анализируются случайные всплески продаж, прошедшие маркетинговые активности и т. д. Хотелось бы отметить, что учет дефицита в статистике продаж позволяет оценить возможный спрос на продукцию компании, выявить потери и оценить их стоимость, получив таким образом параметр «потерянный спрос» или «возможные продажи», что повышает точность прогнозирования продаж.

Одним из параметров, дающих количественную оценку дефициту, может быть «совершенный заказ» (POF – Perfect Order Fulfilment), но он применим только к уровню отношений «поставщик/магазин», «поставщик/распределительный центр» [6].

Вывод 8. Необходимо отметить, что сейчас отсутствует индикатор, фиксирующий «потерянный спрос» товара в каждой торговой точке на уровне «магазин – клиент», где клиент – физическое лицо.

Вывод 9. Также можно отметить, что сейчас отсутствует технология, рассчитывающая «потерянный спрос» товара в каждой торговой точке на уровне «магазин – клиент», где клиент – физическое лицо.

Использование прогноза продаж товара за месяц вместо прогноза продаж за период. При расчете поставки на распределительный центр (РЦ) или магазин сотрудниками сети используется значение прогноза продаж по артикулам, которое кратно календарным месяцам, вместо того чтобы использовать прогноз периода, использующий значения нескольких месяцев. Термин «прогноз периода» – это важное определение, которое имеет значительное отличие от прогноза месяца. Прогноз периода – это планируемый спрос за определенный период времени, не связанный с календарными месяцами. Этот период может быть равен параметрам $Lt_{(i,n,m)}$ (период поставки) и $P_{(i,n,m)}$ (период между поставками) или их сумме. Расчет заказа может происходить в любой день месяца, соответственно, указанные пери-

оды прогнозирования ежедневно смещаются на один день по шкале времени и *прогноз периода* ежедневно пересчитывается.

В отдельных компаниях при расчете заказа используется прогноз месяца, в котором рассчитывается заказ. Например, если заказ рассчитывается в мае, то используют прогноз продаж мая без учета того, что сумма значений Lt и P составляет 60 дней, соответственно, в этом случае не будет учтен спрос июня, а возможно и июля, что приведет к дефициту или излишкам. К примеру, в ГК «АльтерВест» продажа товарной позиции «Стаканчик вафельный, пломбир» с мая по июнь увеличивается в 2 раза. Сумма значений Lt и P составляет 30 дней, т. е. длительность от заказа до поставки и время между заказами совместно

составляют 30 дней. Прогноз продаж по одному из клиентов в мае составляет 1 т, в июне – 2 т, заказ происходит 23 мая. На рис. 3 показано отличие в подходах при использовании параметров «прогноз месяца» и «прогноз периода». Соответственно, если при заказе учитывается только прогноз мая, то закупщики будут исходить из потребности 1 т. При использовании параметра «прогноз периода» спрос за 30 дней составит 1,69 т. В этом случае будет использован прогноз продаж за 9 дней мая и 21 день июня. Разница в значениях заказа свидетельствует о низком уровне компетенций менеджеров по закупкам некоторых компаний, в результате чего может быть получен значительный дефицит.

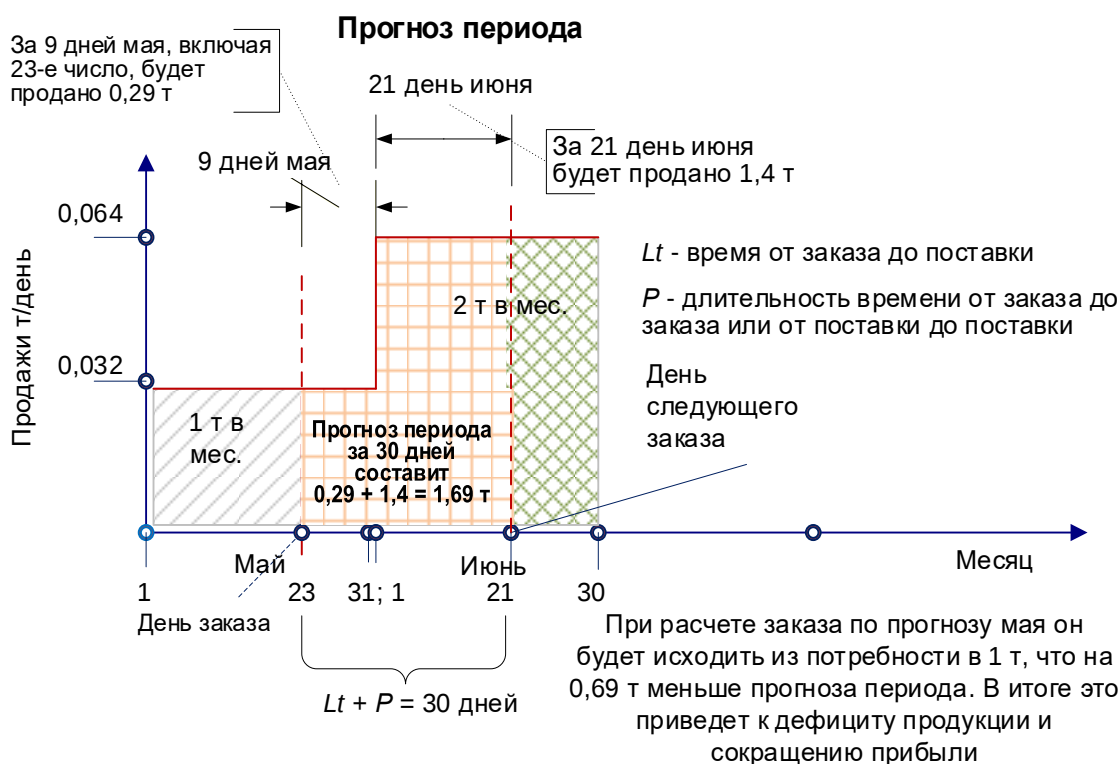


Рис. 3. Визуализация расчета прогноза периода

Анализ тренда спроса по стоимости продаж. Учет динамики продаж для анализа тенденции должен использоваться в натуральных единицах измерений, выраженных в количестве, весе, длине, площади, объеме и других параметрах. Применение стоимостных величин дает некорректный

результат из-за влияния инфляции и повышения цены продажи. Рассчитанная в натуральных единицах измерения объективная динамика спроса может быть отрицательной, но при использовании стоимостных значений она, возможно, будет показывать уверенный рост в результате увеличения

цены продажи в ретроспективе. Для правильного использования стоимостных значений по продажам необходимо приводить показатели к нормальным условиям, вносить поправочные коэффициенты, чтобы их можно было сравнивать. Но это крайне сложно, проще использовать натуральные единицы измерения.

Получение информации о внешних факторах воздействия на спрос. Все торговые сети игнорируют анализ внешних факторов, влияющих на спрос, таких как конкурентное влияние, изменение окружения торговой точки и предпочтений покупателей и т. д. Это приводит к значительным погрешностям при прогнозировании.

Ошибки, допускаемые при управлении ассортиментом торговой сети

Анализ ассортимента без детализации до места продажи товара. Первой неточностью мы назовем анализ ассортимента по компании в целом без детализации исследуемого ассортимента до уровня торгующего подразделения: филиала или магазина. Часто анализ с дифференциацией до региона если и проводится, то, как максимум, по региону укрупненно, например, в целом по всем магазинам одного формата исследуемой территории. Это является ошибкой, поскольку значительная часть выручки подавляющего большинства компаний формируется при продаже со склада, а не под заказ. В различных регионах отличаются предпочтения клиентов и потребителей, конкурентная среда и другие характеристики рынка. Даже в рамках одного города в разных супермаркетах, находящихся недалеко друг от друга, прибыльный ассортимент может отличаться. Для компаний, работающих в разных регионах, это отличие будет значительным. Например, то, что является позицией, имеющей невысокую значимость для компании в целом, для одного из филиалов может быть товаром, формирующим значимую часть оборота или прибыли.

Однофакторный анализ эффективности ассортиментной матрицы. При проведении

анализа по определению эффективности управления ассортиментом используется только один фактор – прибыль. В этом случае при выявлении позиций с низкой рентабельностью товар выводится из ассортимента как убыточный, даже при условии, что он формирует значительную долю оборота. Почти не учитывается, что такой товар даже при невысокой рентабельности, а то и просто операционной убыточности является локомотивом, который тянет за собой продажи более доходных позиций.

Поэтому прежде чем выводить такой товар из ассортимента, необходимо проанализировать сопутствующие продажи, влияющие на доходность с участием такого товара, и принять решение по выводу товарной позиции исходя из многофакторного анализа.

Управление ТЗ с детализацией только до товарных категорий. В некоторых компаниях было зафиксировано управление ТЗ в разрезе номенклатурных групп (товарных категорий) без использования преимуществ метода Парето (ABC-анализ). Назначение страхового запаса происходило без анализа прибыли или продаж отдельного артикула, применялась детализация только до номенклатурной группы. Соответственно, отсутствие учета спроса внутри товарной группы вызывало дефицит или излишки.

Вывод 10. Во всех изученных компаниях управление ассортиментом относилось только к процессу ввода/вывода товарной позиции, ее продвижению и рекламе. Из-за низкого потока прибыли в результате демпинга и высокой конкуренции основную часть расходов на продвижение и рекламу торговые сети делегируют поставщикам. Все маркетинговые мероприятия, такие как промо, листинг, ретро-бонусы, мотивационные конкурсы для персонала торговых точек, акции, ориентированные на конечного потребителя, предварительно согласовываются с поставщиком и оплачиваются в большей части им же.

Вывод 11. Весь комплекс маркетинга в торговых сетях сводится к управлению ассортиментом на определенной территории и (или) по группе товарных позиций. При назначе-

нии торговой сетью маркетинговых мероприятий определяющее значение имеет величина бонуса, получаемая от поставщика, а фактический спрос имеет второй приоритет.

Так, например, в компаниях «Медиа Дистрибьюшен» и «Центр Дистрибуции прессы», реализующих печатную продукцию, с издателем заранее согласуется формат выкладки журнала на витрине. Предметом согласования является место на полке, представление журнала в профиль или анфас, величина накрытия обложки другим журналом и др. Также отдельно обсуждается вид выкладки обложки журнала с фотографией крупного политика либо бизнесмена для рекламы важного события.

Компромисс между получением дохода от продажи товара и использованием его в качестве рекламы. В одной из розничных сетей, входящей в группу компаний, предметом торгового соглашения с поставщиком была ширина выставленного в качестве рекламы ассортимента. При этом не принималось во внимание наличие спроса на предлагаемый ассортимент. Негативный эффект такой ассортиментной политики заключается в том, что торговая сеть не использует сценарное моделирование «что, если», не проектирует сценарий работы с ассортиментом, не сравнивает маркетинговый доход, получаемый от поставщика в виде бонуса, с прибылью, получаемой от фактической реализацией товара с витрины. В результате на прилавках торговой сети выставляется товар, имеющий минимальный спрос и выполняющий только функцию рекламы. Этот товар может вообще не продаваться, но его нахождение на витрине оплачено поставщиком. С точки зрения логистики, управления продажами и цепями поставок это фактический неликвид (Overstock), не вызывающий интереса у потенциального покупателя. Клиент, не найдя в магазине торговой сети интересующий его товар, приобретет его в магазине конкурентов, расположенном напротив. В результате торговая сеть потеряет клиента навсегда со всеми его бу-

дущими покупками, а также снизит прибыль и сместит свою рентабельность в минусовый диапазон [3].

Отдельного внимания заслуживает алгоритм управления ассортиментом, а именно ввод/вывод позиции, который сейчас осуществляется только на уровне бизнес-процессов стратегического маркетинга. Ввод и вывод позиции осуществляются при согласовании ассортиментной политики при защите маркетинговой (коммерческой) стратегии или согласовании ассортиментной матрицы по форматам торговой сети.

У торговых сетей – лидеров рынка ввод ассортиментной позиции соответствует процессу S & OP (Sales and Operations Planning – совместное планирование продаж и операций/производства) или CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment – совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов) с циклическим прохождением основных этапов алгоритма. При этом детализация указанных процессов происходит до уровня «товарная позиция – формат магазина» со сроком прохождения цикла планирования от недели до месяца. Согласование каждого изменения ассортиментной матрицы происходит на периодических совещаниях ассортиментного комитета, но это лучший сценарий. В худшем случае ассортиментный комитет заменяется решением одного категорийного менеджера или закупщика без расчета оперативной (партионной) рентабельности вводимого или выводимого товара [8].

Вывод 12. Применяемый торговыми сетями процесс управления ассортиментом не оперативен даже с учетом того, что он находится не на самом подробном уровне планирования, он не соответствует формату real-time.

Вывод 13. Управление ассортиментом необходимо рассматривать с точки зрения его рентабельности и наличия достоверной статистики продаж.

Маркетинговый функционал в компании может не выделяться отдельно, и в этом случае он выполняется частично закупщиками или коммерсантами. Напомним, что товарный ассортимент уникален только в

рамках отдельных форматов магазинов торговой сети. Внутри одного формата магазинов ассортиментная матрица одинаковая.

На текущий момент возможно сделать вывод, что торговые сети не уделяют должного внимания проектированию жизненного цикла товара (ЖЦТ), моделированию сценариев развития товарных позиций в каждой точке реализации, анализу условий «что, если», совместному прогнозированию спроса с учетом рентабельности по партиям товара. Стратегическое проектирование жизненного цикла товара отсутствует во всех торговых сетях, к оперативному ежедневному сценарному моделированию жизненного цикла каждой ассортиментной позиции в каждой точке реализации торговые сети не готовы из-за отсутствия методологии.

Вывод 14. Отсутствует технология, предполагающая динамическое сценарное моделирование каждой ассортиментной позиции в соответствии с этапами жизненного цикла, которые предполагают различные затраты и, соответственно, прибыль при переходе на следующий этап.

Вывод 15. Отсутствует изученный граф переходов между этапами ЖЦТ, а также нет единого мнения о количестве этих этапов.

Вывод 16. Принципиально отсутствуют бизнес-процессы для проектирования и контроля за ЖЦТ, не разработаны правила взаимодействия между логистическим, коммерческим и маркетинговым функционалом (ролями).

Ошибки управления ТЗ

Некорректное место сбора данных для заказа пополнения на РЦ. В одной из торговых сетей при расчете пополнения (от поставщиков) на РЦ использовались остатки и продажи магазинов розничной сети вместо необходимого учета остатков РЦ и отгрузок с него. Эта ситуация стала возможна из-за низкой квалификации сотрудников.

Увлечение резервированием товара. Еще одной из проблем, оказывающих значительное влияние на оборачиваемость и объем продаж, является резервирование товаров

менеджерами. Трудности с оборачиваемостью и потерями в продажах возникают у компании в том случае, если существует практика резервирования на всякий случай, что часто связано с наиболее ликвидными и дефицитными товарами.

Товар резервируется под произвольного клиента на всякий случай или под возможный заказ клиента. Если в группе компаний имеется оптовый канал дистрибуции и торговая сеть, то возникает конфликтный вопрос, как поделить между ними поставку. Правильный вариант – сделать ее общедоступной, но обычно ее резервируют соответствующие подразделения или разбирают по оптовому и розничному виртуальным складам, находящимся на РЦ. Соответственно, становится невозможной продажа этого товара другому клиенту другим менеджером или подразделением. Все это приводит к потерям в продажах, дефициту (Out-Of-Stock) и увеличению ТЗ (Overstock).

Ошибки, возникающие при работе с поставщиками

Неформализованный процесс выбора поставщиков. Часто в компаниях наблюдается либо полное отсутствие анализа поставщиков с точки зрения совокупных затрат и выгоды для компании, либо отсутствие формализованных свойств поставщиков с градацией по степени важности. Это снижает степень контроля, приводит к злоупотреблениям сотрудниками из-за повышенной экспертной оценки и невозможности проконтролировать оптимальность распределения закупок. Все это в свою очередь приводит к дополнительным затратам и потерям компании. С другой стороны, известно несколько методик выбора поставщиков, а в статье [2] рассмотрен практический пример.

Одобрение контракта на поставку только на основании наценки. В некоторых торговых сетях основным фактором, который влияет на решение о заключении контракта, является величина наценки на товарную позицию. В этом случае к предлагаемой поставщиком цене закупки добавляется плановая наценка сети, и получается цена продажи.

С нашей точки зрения, наценка вторична. Главным фактором должна стать цена продажи (на полке магазина), которая определяется с учетом конкурентного окружения. Только в этом случае сеть будет учитывать рыночную ситуацию. Процессом ценообразования должен управлять потребитель, который диктует условия. Далее в обратной последовательности по заранее согласованной наценке рассчитывается желательная цена закупки, под которую подбираются поставщики. Потом проводится мониторинг остальных параметров: условий оплаты, стабильности поставки и т. д.

Определение задач исследования по управлению запасами, затратами и ассортиментом

Проведенный анализ состояния рынка торговых сетей в секторе FMCG позволил выявить ряд проблем.

Проблема 1. Низкая точность прогнозирования спроса. Сетевые торговые операторы испытывают значительные сложности в управлении ТЗ, связанные с низкой точностью прогнозирования спроса и планирования запасов. Это системная проблема, которая диагностируется как совокупность неблагоприятных внутренних и внешних факторов компании. Первоначально мы работали над вопросом уточнения математических методов прогнозирования по артикулам (SKU). Но на практике убедились, что путь решения этой задачи в большей части находится не в плоскости улучшения математических методов прогнозирования, а в области администрирования, управления ассортиментом и ролями, задействованными в этом процессе [4].

Проблема 2. Невысокая степень завершения проектов по оптимизации ТЗ и ассортимента, реинжинирингу и оптимизации бизнес-процессов. Две трети проектов торговых сетей по повышению эффективности управления ТЗ и ассортиментом с обязательной оптимизацией процессов прогнозирования не доводятся до конца или не могут быть инициированы. Уровень подготовки и опыт проектного менеджера в одной трети случаев не имеет принципиального значения.

В данной ситуации проектная задача по оптимизации ТЗ невыполнима, даже при руководстве проектом профессионала от маркетинга и логистики. Поэтому анализ объективных причин этой проблемы представляет значительный интерес (выводы 4–7).

Проблема 3. Неоптимальное организационно-функциональное взаимодействие. Расширение масштабов деятельности торговых сетей, увеличение каналов товарных и информационных потоков приводят к значительному усложнению структуры взаимодействия в целом. Это влияет на строение организационно-функциональной структуры компании и сценарий взаимодействия основных ролей. Приведение организационно-функциональной структуры компании к оптимальной позволяет уменьшить информационные потери, а также финансовые затраты и повысить эффективность управления товародвижением и ассортиментом. Необходимо отметить, что для каждой компании правила взаимодействия основных ролей на операционном уровне управления бизнес-процессами уникальны (вывод 16).

Проблема 4. Отсутствие технологии управления ассортиментом на операционном уровне в режиме реального времени с максимальной детализацией. Большинство менеджеров торговых сетей не обладают компетенциями в управлении ТЗ и ассортиментом, особенно на последнем уровне логистической цепи «магазин – клиент». Ввод нового ассортимента и его вывод – самые узкие места. В большинстве компаний они относятся к маркетинговому функционалу. Внутри этого процесса с утвержденной ассортиментной матрицей работает логистический функционал. Прохождение товаром всего жизненного цикла в компании никем не контролируется по причине отсутствия необходимой методологии. Это приводит к появлению неликвидов, дефицита и, соответственно, уменьшению финансового потока. Формирование индивидуального ассортиментного предложения для клиента в этом случае становится невоз-

возможным. Для исправления ситуации необходимо создать соответствующую технологию проектирования ЖЦТ и контроля за его реализацией, а также улучшить координацию маркетинга и логистики при управлении запасами и ассортиментом (*выводы 1; 2; 5; 7; 10-16*).

Проблема 5. Отсутствие индикаторов дефицита на «последней миле» реализации товара и, соответственно, отсутствие технологии формирования возможного спроса. Задача определения индикаторов дефицита для уровня «магазин – клиент» требует отдельного всестороннего изучения (*выводы 8; 9*).

Проблема 6. Трудности с автоматизацией бизнес-процессов управления ТЗ и ассортиментом. Значительные сложности возникают при автоматизации логистических бизнес-процессов из-за отсутствия соответствующей методологии и корректного технического задания (*выводы 3; 5; 12*).

Проблема 7. Повышение требований к качеству используемой информации. Повысились требования к качеству поступающей информации, очистки ее от данных, не представляющих интерес, а также алгоритму ее обработки при решении задач управления ассортиментом и ТЗ в границах сформулированных ранее определений.

В материале [9] сообщается о подобных проблемах при реализации проектов по оптимизации и формализации управления ТЗ, закупками и SCM в торговых сетях.

Проблемы, диагностированные нами, привели к тому, что на текущий момент у торговых сетей возникла потребность в решении следующей целевой задачи: *формирование уникального ассортимента для каждой точки продаж или даже отдельного клиента и оперативное обслуживание появившегося спроса при оптимальном уровне товарных запасов и затрат* [4].

Решение этой задачи относится к маркетинговому и логистическому функционалу, а с учетом требований к быстродействию оно должно быть в большей степени автоматизировано. При ее решении должны быть использованы *методы сценарного многофакторного моделирования в режиме*

реального времени по целевой функции «прибыль» для каждой ассортиментной позиции в каждом месте реализации товара.

Задача, сформулированная нами, сводится к простой визуализации взаимодействия маркетингового и логистического функционала следующим образом: управление ассортиментом – это выбор между отсутствием товара или его наличием в магазине торговой сети, соответственно, это варианты 0 или 1. Если товар выбран к наличию, то определяется его количество в соответствии с динамично изменяемым спросом. Функционал маркетинга должен определить потребность в наличии товара в магазине торговой сети (это выбор между 0 и 1) и при необходимости инициировать спрос. Далее в бизнес-процесс включается логистика, которая работает по ветви событий, соответствующих выбору варианта 1, и рассчитывает количество с учетом потребности потенциальных клиентов, а также обеспечивает его поддержание на необходимом уровне. Функционал продаж обязан реализовать имеющееся количество товара с торговой точки.

Решение этой задачи в большей степени находится на стыке следующих процессов:

1. Прогнозирования и планирования как основной координирующей функции управления информационным потоком, которая содержит переменные и динамически обновляемые значения возможного спроса и является основным поставщиком информации для процессов управления ассортиментом и товарными запасами.

2. Менеджмента в плане координации взаимодействия специалистов различных подразделений. Определения правил взаимодействия основных ролей и необходимой организационной (функциональной) структуры.

3. Управления ассортиментной политикой как набора методов формирования и удовлетворения спроса. Для управления ассортиментом в этой задаче необходимо жизненный цикл каждого артикула разбить на элементарные (далее неделимые)

операции и по каждой из них указать элементарную стоимость ее осуществления или перехода с одного статуса на другой. Это позволит проводить динамическое проектирование (сценарное планирование) плановой прибыли каждого артикула по всем местам продаж, создавать график плановых мероприятий и контролировать его реализацию. Тогда задача управления ассортиментом в каждой точке продаж может быть осуществлена, но для этого необходимо определить закономерность переходов и назначить им дифференциальную стоимость, а также изучить все варианты прохождения товаром стадий жизненного цикла.

4. Управления товарными запасами как набора методов управления материальным потоком с целью своевременного обеспечения спроса. Это задача «логистического микса».

5. Сквозного контроля бизнес-процессов, назначения необходимых индикаторов эффективности процессов и системы мотивации основных участников.

6. Автоматизации всего ландшафта бизнес-процессов с созданием эффективного решения, содержащего необходимые интерфейсы взаимодействия основных ролей и оптимизационные алгоритмы обработки информации.

Эти процессы методологически соответствуют определенному порядку при их практической реализации в формате проектов по оптимизации ТЗ в торговых сетях. Они специальным образом встроены в общую иерархию решения целевой задачи.

Выводы

У торговых сетей возникла потребность в решении целевой задачи – формирования уникального ассортимента для каждой точки продаж или даже отдельного клиента и оперативное обслуживание появившегося спроса при оптимальном уровне товарных запасов и затрат.

С этой целью предлагается провести поиск решения по следующим направлениям:

Задача 1. *Сформулировать предложение по повышению точности прогнозирования спроса*

в условиях хронического дефицита и постоянного обновления ассортимента.

Задача 2. *Провести анализ основных факторов, влияющих на решение проектной задачи по оптимизации процессов планирования и прогнозирования торговых сетей при управлении ТЗ и ассортиментом.*

Гипотеза. Торговые сети испытывают проблемы с низкой точностью планирования запасов и прогнозирования спроса. Больше половины проектов торговых сетей по внедрению и оптимизации процессов планирования и прогнозирования при управлении ТЗ не доводятся до конца или даже не могут быть инициированы. В этом случае анализ основных факторов влияния представляет значительный интерес.

При развитии бизнеса возникают «болезни роста», за счет интенсивного развития количества точек реализации продукции увеличиваются объемы материальных и информационных потоков, но бизнес-процессы остаются на прежнем уровне. В этот период времени процессы неоптимальны, некоторые из них дублируются, имеются системные ошибки, заложенные в организационно-функциональную структуру компании. Происходит некорректное взаимодействие между основными ролями, отсутствует координация, увеличиваются затраты на содержание организационной структуры. Многие компании попадают в ловушки и испытывают «болезни патологии», которые неизлечимы [1]. Также установлено, что торговые сети не используют положительные качества эффекта масштаба, позволяющие оптимизировать функционал.

Задача 3. *Определить требования к организационно-функциональной структуре сетевого розничного оператора и предложить правила взаимодействия для основных участников товародвижения с целью успешной координации логистической и маркетинговой деятельности в процессе управления ТЗ и ассортиментом.*

Гипотеза. Не отработан механизм взаимодействия между продажами и логистикой. Возникает конфликт между распределением и закупками (пополнением) товара. Функция распределения (формирования

заказов на пополнение) децентрализована и распылена на обязанности сотрудников филиалов или магазинов, которые мотивированы на продажу товара. Тем самым управление ТЗ фактически отсутствует.

Ввод нового ассортимента является самым узким местом процессов управления ТЗ и ассортиментом сетевых операторов. Отсутствуют компетенции и ответственность за прохождение товаром всего жизненного цикла в компании. Ввод ассортимента в большинстве случаев относится к маркетинговому функционалу, в дальнейшем контроль за ЖЦТ отсутствует. Для исправления ситуации необходима интеграция маркетинга и логистики при управлении запасами и ассортиментом.

Задача 4. Разработать технологию интегрированного управления ассортиментом и ТЗ в режиме реального времени, позволяющую управлять спросом в каждой точке продаж.

Гипотеза. Большинство торговых сетей не обладают компетенциями в управлении ТЗ и ассортиментом, особенно на последнем уровне логистической цепи «магазин – клиент». Стратегическое проектирование жизненного цикла товара отсутствует во всех торговых сетях, к оперативному ежедневному сценарному моделированию жизненного цикла каждой ассортиментной позиции в каждой точке реализации торговые сети не готовы из-за отсутствия методологии.

Если рассматривать ассортиментную политику компании как систему методов, определяющих управление спросом от этапа ввода артикула в ассортимент компании до момента вывода этого артикула из ассортимента, то управление ассортиментом и товарными запасами должно избирательно подходить к каждому артикулу относительно того этапа, где он находится. Соответственно, все методы управления запасами, ассортиментом, а также система планирования и прогнозирования должны быть построены с учетом этапа жизни артикула в ассортименте компании на самом детальном уровне операций.

Необходима технология, предполагающая динамическое сценарное моделирование каждой ассортиментной позиции в соответствии с этапами жизненного цикла, которые предполагают различные затраты и соответственно прибыль при переходе на следующий этап. В этой технологии должны быть изучены граф переходов между этапами ЖЦТ, стоимость перехода, а также сформировано предложение о количестве этих этапов.

Задача 5. Разработать систему индикаторов дефицита для «последней мили» реализации товара и технологию формирования возможного спроса. Предложить систему индикаторов для оценки эффективности предлагаемых решений и мотивации персонала.

Гипотеза. В настоящий момент отсутствует технология, определяющая «потерянный спрос» товара в каждой торговой точке на уровне «магазин – клиент», где клиент – физическое лицо.

Задача 6. Провести автоматизацию разработанных предложений.

Создаваемый программный продукт должен быть координирующим решением для всех задач, рассмотренных в данной статье. Он должен предоставить возможность формирования пакетов сценариев возможных решений с оптимизационным алгоритмом обработки информации и содержать в себе единый интерфейс, обеспечивающий взаимодействие основных ролей.

Гипотеза. Значительные сложности возникают при автоматизации логистических бизнес-процессов из-за отсутствия формализованных требований к ним. Учитывая значительное количество обрабатываемых данных, возникает необходимость в автоматизации применяемых средств прогнозирования и моделирования, так как ежедневный расчет прогноза продаж учитывает от 1 млн до 40 млрд строк данных.

Задача 7. Сформировать требования к входящему потоку информации с целью повышения ее качества и эффективности ее обработки. Рассмотреть концепции управления информацией и хронологию развития научных и технических систем.

Гипотеза. Поввысились требования к качеству поступающей информации, многократно возрос ее объем, появилась потребность в качественно новом подходе для ее обработки при решении задач управления ассортиментом и ТЗ. На текущий момент есть нерешенные проблемы торговых се-

тей, некоторые из которых не имеют теоретической основы. Существует значительная пропасть между теоретическими разработками и их практическим применением. Специфика подготовки специалистов в России предполагает достаточно узкую специализацию получаемых знаний.

Список литературы

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации : пер. с англ. / под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007.
2. Милов С. Н. Анализ вариантов поставки и методика оценки затрат при закупке и доставке импортных товаров в розничную сеть // Логистика и управление цепями поставок. – 2009. – № 1 (30). – С. 33–49.
3. Милов С. Н. Когда клиент «не прав» или ограничения по использованию параметра «совершенный заказ» в сетевых розничных компаниях // Логистика и управление цепями поставок. – 2017. – № 1 (78). – С. 14–28.
4. Милов С. Н. Применение PSM-технологии для планирования и управления ассортиментом в компаниях B2B и B2C // Логистика и управление цепями поставок. – 2017. – № 6 (83). – С. 94–124.
5. Просвиркин Б. Л., Бекетов А. Н. Управление товарным ассортиментом как важнейший элемент маркетинга торгового предприятия // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2013. – № 2 (56). – С. 72–80.
6. Сток Дж. Р., Ламберт Д. М. Стратегическое управление логистикой : пер. с англ. / под ред. В. И. Сергеева. – М. : Инфра-М, 2005.
7. Сутула Е. А., Маркова Е. П. Инновационная деятельность и ее взаимосвязь с государством, наукой и бизнесом // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2015. – № 1 (20). – С. 98–102.
8. Сысоева С., Бузукова Е. Категорийный менеджмент: управление ассортиментом в рознице. – СПб. : Питер, 2015.
9. Шиков В. «Уникальные» проблемы управления ассортиментом торговых и производственных компаний [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.lobanov-logist.ru/library/357/63309/>
10. Эльяшевич И. П. Модель Дюпон и ее применение для оценки экономической эффективности стратегических решений в логистике // Логистика и управление цепями поставок. – 2012. – № 2 (49). – С. 73–80.
11. Ansoff H. I. Strategies for Diversification // Harvard Business Review. – 1957. – N 5 (35). – P. 113–124.
12. Balakrishnan A., Pangburn M. S., Stavrulaki E. “Stack Them High, Let ‘em Fly”: Lot-Sizing Policies When Inventories Stimulate Demand // Management Science. – 2004. – Vol. 50. – N 5.
13. Borden N. H. The Concept of the Marketing Mix // Journal of Advertising Research. – 1964. – N 2. – P. 7–12.
14. Borin N., Farris P. A. Sensitivity Analysis of Retailer Shelf Management Models // Journal of Retailing. – 1975. – N 71.
15. Corstjens M., Doyle P. A. Model for Optimizing Retail Space Allocations // Management Science. – 1981. – N 27.

16. Diehl K., Herpen E., Lamberton C. Organizing Products with Complements versus Substitutes: Effects on Store Preferences as a Function of Effort and Assortment Perceptions // *Journal of Retailing*. – 2015. – Vol. 91. – Issue 1. – P. 1–18.
17. Downs B., Metters R., Semple J. Managing Inventory with Multiple Products, Lags in Delivery, Resource Constraints, and Lost Sales: A Mathematical Programming Approach // *Management Science*. – 2002. – N 47.
18. Hoch S. J., Bradlow E. T., Wansink B. The Variety of an Assortment: An Extension to the Attribute-Based Approach // *Marketing Science*. – 2002. – N 21 (3).
19. Huffman C., Kahn B. E. Variety for Sale: Mass Customization or Mass Confusion? // *Journal of Retailing*. – 1998. – N 74.
20. Levitt Th. Exploit the Product Life Cycle // *Harvard Business Review*. – 1965. – Vol. 43. – P. 81–94.
21. Mantrala M. K., Levy M., Kahn B. E., Fox E. J., Gaidarev P., Dankworth B., Shah D. Why is Assortment Planning so Difficult for Retailers? A Framework and Research Agenda // *Journal of Retailing*. – 2009. – Vol. 85. – Issue 1. – P. 71–83.
22. Massara F., Porcheddu D., Melara R. D. Asymmetric Perception of Sparse Shelves in Retail Displays // *Journal of Retailing*. – 2014. – Vol. 90. – Issue 3. – P. 321–331.
23. McCarthy E. J., Perreault W. D. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. – 8th edition. – Irwin, 1984. (Irwin Series in Marketing).
24. Meissner F., McCarthy E. J. *Basic Marketing a Managerial Approach* // *Journal of Marketing*. – 1978. – Vol. 42. – Issue 4. – P. 103.
25. Miller C. M., Smith S. A., McIntyre S. H., Achabal D. D. Optimizing and Evaluating Retail Assortments for Infrequently Purchased Products // *Journal of Retailing*. – 2010. – Vol. 86. – Issue 2. – P. 159–171.
26. Murray C. C., Talukdar D., Gosavi A. Joint Optimization of Product Price, Display Orientation and Shelf-Space Allocation in Retail Category Management // *Journal of Retailing*. – 2010. – Vol. 86. – Issue 2. – P. 125–136.
27. Netessine S., Rudi N. Centralized and Competitive Inventory Models with Demand Substitution // *Operations Research*. – 2003. – N 51.
28. Rajaram K., Tang C. S. The Impact of Product Substitution on Retail Merchandising // *European Journal of Operational Research*. – 2010. – N 135.
29. Spassova G., Isen A. M. Positive affect Moderates the Impact of Assortment Size on Choice Satisfaction // *Journal of Retailing*. – 2013. – Vol. 89. – Issue 4. – P. 397–408.
30. Urban T. L. An Inventory-Theoretic Approach to Product Assortment and Shelf Space Allocation // *Journal of Retailing*. – 1998. – N 74.

References

1. Adizes I. *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* [Corporate Life Cycle Management], translated from English, edited by A. G. Seferyan. Saint Petersburg, Piter, 2007. (In Russ.).
2. Milov S. N. Analiz variantov postavki i metodika otsenki zatrat pri zakupke i dostavke importnykh tovarov v roznichnuyu set [Analysis of Supply Options and Methods of Cost Estimation for the Purchase and Delivery of Imported Goods to the Retail Network]. *Logistika i upravlenie tsepyami postavok* [Logistics and Supply Chain Management], 2009, No. 1 (30), pp. 33–49. (In Russ.).
3. Milov S. N. Kogda klient «ne prav» ili ogranicheniya po ispolzovaniyu parametra «sovershennyy zakaz» v setevykh roznichnykh kompaniyah [When the Customer is "Wrong" or Restrictions on the Use of the "Perfect Order" Option in Network Retail Companies]. *Logistika i*

upravlenie tsepyami postavok [Logistics and Supply Chain Management], 2017, No. 1 (78), pp. 14–28. (In Russ.).

4. Milov S. N. Primenenie PSM-tekhnologii dlya planirovaniya i upravleniya assortimentom v kompaniyah B2B i B2C [Application of PSM Technology for Planning and Assortment Management in B2B and B2C Companies]. *Logistika i upravlenie tsepyami postavok* [Logistics and Supply Chain Management], 2017, No. 6 (83), pp. 94–124. (In Russ.).

5. Prosvirkin B. L., Beketov A. N. Upravlenie tovarnym assortimentom kak vazhneyshiy element marketinga trgovogo predpriyatiya [Product Range Management as the Most Important Element of Marketing of a Trading Enterprise]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2013,

No. 2 (56), pp. 72–80. (In Russ.).

6. Stok Dzh. R., Lambert D. M. Strategicheskoe upravlenie logistikoy [Strategic Logistics Management], translated from English, edited by V. I. Sergeev. Moscow, Infra-M, 2005. (In Russ.).

7. Sutula E. A., Markova E. P. Innovatsionnaya deyatel'nost' i ee vzaimosvyaz s gosudarstvom, naukoy i biznesom [Innovation and its Relationship with the State, Science and Business]. *Sibirskiy trgovno-ekonomicheskyy zhurnal* [Siberian Trade and Economic Journal], 2015, No. 1 (20). (In Russ.).

8. Sysoeva S., Buzukova E. Kategoriynyy menedzhment: upravlenie assortimentom v roznitse [Category Management: Product-Range Control in Retail Trade]. Saint Petersburg, Piter, 2015. (In Russ.).

9. Shikov V. «Unikalnye» problemy upravleniya assortimentom trgovykh i proizvodstvennykh kompaniy ["Unique" Problems of Assortment Management of Trading and Manufacturing Companies] [E-resource]. (In Russ.). Available at: <https://www.lobanov-logist.ru/library/357/63309/>

10. Elyashevich I. P. Model Dyupon i ee primeneniye dlya otsenki ekonomicheskoy effektivnosti strategicheskikh resheniy v logistike [DuPont Model and its Application to Assess the Economic Efficiency of Strategic Decisions in Logistics]. *Logistika i upravlenie tsepyami postavok* [Logistics and Supply Chain Management], 2012, No. 2 (49), pp. 73–80. (In Russ.).

11. Ansoff H. I. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 1957, No. 5 (35), pp. 113–124.

12. Balakrishnan A., Pangburn M. S., Stavrulaki E. "Stack Them High, Let 'em Fly": Lot-Sizing Policies When Inventories Stimulate Demand. *Management Science*, 2004, Vol. 50, No. 5.

13. Borden N. H. The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, 1964, No. 2, pp. 7–12.

14. Borin N., Farris P. A. Sensitivity Analysis of Retailer Shelf Management Models. *Journal of Retailing*, 1975, No. 71.

15. Corstjens M., Doyle P. A. Model for Optimizing Retail Space Allocations. *Management Science*, 1981, No. 27.

16. Diehl K., Herpen E., Lamberton C. Organizing Products with Complements versus Substitutes: Effects on Store Preferences as a Function of Effort and Assortment Perceptions. *Journal of Retailing*, 2015, Vol. 91, Issue 1, pp. 1–18.

17. Downs B., Metters R., Semple J. Managing Inventory with Multiple Products, Lags in Delivery, Resource Constraints, and Lost Sales: A Mathematical Programming Approach. *Management Science*, 2002, No. 47.

18. Hoch S. J., Bradlow E. T., Wansink B. The Variety of an Assortment: An Extension to the Attribute-Based Approach. *Marketing Science*, 2002, No. 21 (3).

19. Huffman C., Kahn B. E. Variety for Sale: Mass Customization or Mass Confusion? *Journal of Retailing*, 1998, No. 74.
20. Levitt Th. Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*, 1965, Vol. 43, pp. 81–94.
21. Mantrala M. K., Levy M., Kahn B. E., Fox E. J., Gaidarev P., Dankworth B., Shah D. Why is Assortment Planning so Difficult for Retailers? A Framework and Research Agenda. *Journal of Retailing*, 2009, Vol. 85, Issue 1, pp. 71–83.
22. Massara F., Porcheddu D., Melara R. D. Asymmetric Perception of Sparse Shelves in Retail Displays. *Journal of Retailing*, 2014, Vol. 90, Issue 3, pp. 321–331.
23. McCarthy E. J., Perreault W. D. Basic Marketing: A Managerial Approach, 8th edition. Irwin, 1984. (Irwin Series in Marketing).
24. Meissner F., McCarthy E. J. Basic Marketing a Managerial Approach. *Journal of Marketing*, 1978, Vol. 42, Issue 4, p. 103.
25. Miller C. M., Smith S. A., McIntyre S. H., Achabal D. D. Optimizing and Evaluating Retail Assortments for Infrequently Purchased Products. *Journal of Retailing*, 2010, Vol. 86, Issue 2, pp. 159–171.
26. Murray C. C., Talukdar D., Gosavi A. Joint Optimization of Product Price, Display Orientation and Shelf-Space Allocation in Retail Category Management. *Journal of Retailing*, 2010, Vol. 86, Issue 2, pp. 125–136.
27. Netessine S., Rudi N. Centralized and Competitive Inventory Models with Demand Substitution. *Operations Research*, 2003, No. 51.
28. Rajaram K., Tang C. S. The Impact of Product Substitution on Retail Merchandising. *European Journal of Operational Research*, 2010, No. 135.
29. Spassova G., Isen A. M. Positive affect Moderates the Impact of Assortment Size on Choice Satisfaction. *Journal of Retailing*, 2013, Vol. 89, Issue 4, pp. 397–408.
30. Urban T. L. An Inventory-Theoretic Approach to Product Assortment and Shelf Space Allocation. *Journal of Retailing*, 1998, No. 74.

Сведения об авторах

Сергей Николаевич Милов

эксперт, руководитель консалтинговой компании PSMtechnology.

Адрес: консалтинговая компания PSMtechnology, 115054, Москва, 5-й Монетчиковский пер., д. 8/10.
E-mail: www.PSMtechnology.ru

Алексей Сергеевич Милов

бизнес-аналитик консалтинговой компании PSMtechnology.

Адрес: консалтинговая компания PSMtechnology, 115054, Москва, 5-й Монетчиковский пер., д. 8/10.
E-mail: www.PSMtechnology.ru

Information about the authors

Sergey N. Milov

Expert, Head of Consulting Company PSMtechnology.

Address: Consulting Company PSMtechnology, 8/10 5th Monetchikovskiy pereulok, Moscow, 115054, Russian Federation.
E-mail: www.PSMtechnology.ru

Alexey S. Milov

Business Analyst of Consulting Company PSMtechnology.

Address: Consulting Company PSMtechnology, 8/10 5th Monetchikovskiy pereulok, Moscow, 115054, Russian Federation.
E-mail: www.PSMtechnology.ru

Требования, предъявляемые к статье для публикации в журнале

Представляемый материал должен быть оригинальным, не опубликованным ранее в том же виде в других печатных и электронных изданиях.

Структура статьи должна включать следующие обязательные элементы:

1. **Заглавие** статьи (должно быть коротким, отражать суть исследовательской проблемы).
2. **Инициалы и фамилию** автора(ов).
3. **Резюме** статьи (150–300 слов).
4. **Ключевые слова** (5–10 слов).
5. **Основной текст** (не более 30 тыс. знаков).
6. **Список литературы**.
7. **Сведения об авторе** (ФИО полностью, научные звания, должность, место работы и его почтовый адрес, включая почтовый индекс, научная специализация, e-mail).

Название, аннотация статьи, ключевые слова, информация об авторах даются на русском и английском языке, пристатейный библиографический список на русском языке должен быть транслитерирован латиницей и переведен на английский язык.

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (РЭУ им. Г. В. Плеханова) в англоязычной версии указывать как **Plekhanov Russian University of Economics**.

Ключевые слова должны отражать основное содержание статьи, по возможности не повторять термины заглавия и аннотации, использовать термины из текста статьи, а также термины, определяющие предметную область и включающие другие важные понятия, которые позволят облегчить и расширить возможности нахождения статьи средствами информационно-поисковой системы.

Авторское резюме статьи является кратким изложением научной работы. Результаты работы описывают предельно точно и информативно. При этом отдается предпочтение новым результатам и данным долгосрочного значения, важным открытиям, выводам, которые опровергают существующие теории, а также данным, которые, по мнению автора, имеют практическое значение. В авторском резюме не должны повторяться сведения, содержащиеся в заглавии статьи.

Основная часть статьи должна содержать в себе теоретико-методологическую часть, в которой определяется и обосновывается выбор методов для решения поставленного вопроса или проблемы; демонстрацию количественных и качественных данных, полученных в ходе реализации указанных методов и методик; обобщение и встраивание полученных результатов в интеллектуальную историю исследуемого предмета. Статья должна быть написана языком, понятным как специалистам в данной области, так и широкому кругу читателей, заинтересованных в обсуждении темы.

Ссылки оформляются в основном тексте статьи путем указания в конце предложения в **квадратных скобках** порядкового номера упоминаемого произведения из списка литературы, а в случае цитаты – и номера страницы цитируемого произведения [3. – С. 5].

Текст печатается в редакторе MS Word через полтора интервала с одной стороны бумаги формата А4 шрифтом Times New Roman размером 12 пт, страницы нумеруются.

Рисунки должны иметь расширение, совместимое с MS Word. Все буквенные обозначения на рисунках необходимо пояснить в основном или подрисуночном тексте. Подписи к рисункам и заголовки таблиц обязательны. Поскольку журнал печатается в одну краску, использование цветных рисунков и графиков не рекомендуется.

В математических формулах греческие и русские буквы следует набирать прямым шрифтом, латинские – курсивом. Нумеровать необходимо только те формулы, на которые есть ссылки в последующем изложении. Нумерация формул сквозная.

После текста статьи приводятся два тождественных пронумерованных списка литературы. Один список литературы для русскоговорящих читателей оформляется в соответствии с действующим ГОСТ Р 7.0.5–2008. Второй список (**References**) для иностранных читателей оформляется в соответствии с требованиями журналов, включенных в базу данных Scopus. Нумерация в двух списках должна полностью совпадать. Они должны быть идентичными по содержанию, но разными по оформлению.

Транслитерировать можно автоматически с помощью **translit.ru**, режим транслитерации следует выбрать LC (Library of Congress).

Требования к оформлению References

Описание монографии

Gretchenko A. A., Manakhov S. V. Formirovanie nacional'noy innovacionnoy sistemy: metodologiya i mekhanizmy, monografiya [Formation of National Innovation System: Methodologies and Mechanisms, monograph]. Moscow, Plekhanov Russian University of Economics, 2012. (In Russ.).

Описание статьи из журнала

Ivanova S. V. Modal'nosti prisutstviya pryamykh inostrannykh investitsiy v rakurse teorii dogonyayushchego razvitiya [Modality of Direct Foreign Investment in View of the Catching-Up Development Theory], *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2012, No. 8 (50), pp. 25–38. (In Russ.).

Описание статьи из электронного журнала

Kontorovich A. E., Korzhubaev A. G., Eder L. V. [Forecast of global energy supply: Techniques, quantitative assessments, and practical conclusions], *Mineral'nye resursy Rossii, Ekonomika i upravlenie*, 2006, No. 5. (In Russ.). Available at: <http://www.vipstd.ru/gim/content/view/90/278/> (accessed 22.05.2012).

Описание статьи из продолжающегося издания (сборника трудов)

Astakhov M. V., Tagantsev T. V. Eksperimental'noe issledovanie prochnosti soedineniy «stal'-kompozit» [Experimental study of the strength of joints "steel-composite"], *Trudy MGTU «Matematicheskoe modelirovanie slozhnykh tekhnicheskikh sistem»* [Proc. of the Bauman MSTU «Mathematical Modeling of Complex Technical Systems»], 2006, No. 593, pp. 125–130. (In Russ.).

Описание материалов конференций

Shibaev S. R., Mironova A. S. Voprosy upravleniya rynkom spekulyativnogo kapitala [Managing Speculative Capital Market], *Rossiiskiy finansovyy rynek: problemy i perspektivy razvitiya : materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy internet-konferencii. 23 aprelya – 11 iyunya 2012 g.* [Russian Finance Market: Problems and Prospects of Development : Materials of the International Research Internet Conference. 23 April – 11 June 2012]. Moscow, Plekhanov Russian University of Economics, 2012, pp. 137–146. (In Russ.).

Описание диссертации

Semenov V. I. Matematicheskoe modelirovanie plazmy v sisteme kompaktnyy tor. Diss. dokt. fiz.-mat. nauk [Mathematical modeling of the plasma in the compact torus. Dr. phys. and math. sci. diss.], Moscow, 2003, 272 p. (In Russ.).

Статьи, поступающие в редакцию журнала, проходят обязательное «слепое» рецензирование. По решению редколлегии журнала статьи могут быть отправлены автору на доработку или отклонены по формальным или научным причинам (автору направляется мотивированный отказ). Вместе со статьей авторы передают в редакцию лицензионный договор и акт передачи.

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.

Плата с аспирантов за публикацию рукописи не взимается.